بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أم القرى

كلية التربية بمكة المكرمة

الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

نموذج رقم (٨)

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات

الاسم : أحمد بن حميّد بن محمد العبّادي الكلية : التربية القسم : الإدارة التربوية والتخطيط

الأطروحة مقدمة لنيل درجة : الماجستير التخصص : إدارة تربوية وتخطيط

عنوان الأطروحة:((الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة))

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه وبعد:...

بناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عالية والتي تمت مناقشتها بتاريخ ١٤٢١/٢/٢٠هـ بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة وحيث قد تم عمل اللازم. فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه..

والله الموفق،،،

أعضاء اللجنة

المشرف	المناقش الداخلي	المناقش الخارجي
الاسم: د/محمد بن معيض الوذيناني	الاسم: د/ جويبر بن ماطر الثبيتي	الاسم: د/ هاشم بن بكر حريري
التوقيع:	التوقيع:	التوقيع:

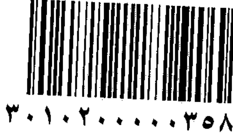
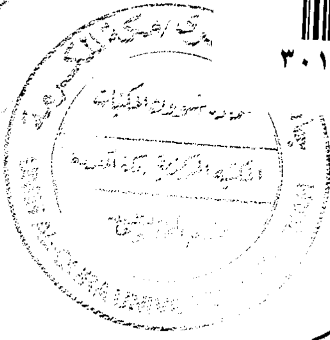
يعتمد

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د. عبد المحسن بن محمد هلال

---

* يوضع هذا النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الأطروحة في كل نسخة من الرسالة .

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة

إعداد

الطالب/أحمد بن حميّد بن محمد العبّادي

إشراف الدكتور

محمد بن معيض بن جويعد الوذيناني

متطلب تكميلي

لنيل درجة الماجستير

من قسم الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الثاني

١٤٢٠هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : (الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة)

أهداف الدراسة : تهدف لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة ، والكشف عن العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي .

تصميم الدراسة :استخدم الباحث المنهج الوصفي(الارتباطي) كما استخدم مقياس (موتاز) لمعرفة العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي، ومقياس(بورتر وزملاؤه) لقياس درجة الالتزام التنظيمي، وطبقت الأداة على مديري مدارس التعليم العام للبنين داخل محافظة جدة في الفصل الثاني من العام ١٤١٩هـ ، وتم تحليل البينات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون .

أهم النتائج:

١- أن غالبية مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم مابين ٤٠سنة إلى أقل من ٥٠سنة، ويشغلون المستوى الوظيفي الخامس، وتتراوح خدماتهم من ٢٥سنة فأكثر، وحاصلون على مؤهل بكالوريوس جامعي تربوي، وتتراوح رواتبهم ما بين ١٠٠٠٠آلاف وأقل من ١٥٠٠٠ألف ريال.

٢- أن الالتزام التنظيمي لدي مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة مرتفع بدرجة بلغ متوسطها الحسابي العام (٣,١١).

٣- عدم جود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية(٠,٠١) و(٠,٠٥) بين الصفات الشخصية التي تشمل (السن، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والمؤهل التعليمي، والحالة الاجتماعية، والراتب، وبين الالتزام التنظيمي.

٤- عدم وجود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية(٠.٠١) و(٠,٠٥) بين التحدي في العمل وبين الالتزام التنظيمي.

٥- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى(٠.٠١) و(٠,٠٥) بين أهمية العمل ووضوح مهامه وبين الالتزام التنظيمي.

٦- وجود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية(٠,٠١) و(٠,٠٥) بين دعم وتشجيع المشرفين التربويين، والمسئولين بالإدارة ، والزملاء لمدير المدرسة ، والثقة فيهم وبين الالتزام التنظيمي.

٧- وجود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية(٠,٠١) و(٠,٠٥) بين رضا مديري المدارس عن الرواتب والمكافآت الجانبية وتقدير العمل الذي يقوم به مدير المدرسة من قبل المشرفين والمسئولين بالإدارة وبين الالتزام التنظيمي.

التوصيات:

١- لتفادي التحول من وظيفة مدير المدرسة لمجرد أي تغير بسيط يوصي الباحث بأن تعطى لوظيفة مدير المدرسة صفات جذب قوية، وذلك بمنح مديري المدارس صلاحيات تعطيهم الإستقلالية في أداء العمل واتخاذ القرار وتحقيق الذات. مما يضمن كفاءة القيادات الإدارية ويمنعهم من التسرب الوظيفي وترك أعمالهم، ويرغبهم في البقاء والاستمرار فيها.

٢- نظراً لتناقص العائد في وظيفة مدير المدرسة مع التقادم في الخبرة والاقتراب من سن التقاعد حيث يجد بعض المديرين أنهم يعملون بربع الراتب أو بأقل وهذا قد لايكون مغرياً للبقاء والعطاء في هذه الوظيفة . لذا يوصي الباحث بوضع حافز يتوج نهاية الخدمة في إدارة المدرسة، كشهادة تميز، أو وسام وطني، أومكافآة نهاية الخدمة للأداء المتميز وفق شروط وضوابط من أجل الحصول عليها.

٣- نظراً لأن تطبيق الأنظمة الصادرة من وزارة المعارف قد تنعكس سلباً على علاقات المديرين والعاملين معهم. لذا يوصي الباحث بأن تصاغ أنظمة وزارة المعارف بطريقة تعطي للمدير حرية تطبيق القرارات في ضوء متطلبات الموقف .

٤- جعل وظيفة مدير المدرسة نوعاً من التحدي الوظيفي تتطلب مهارات خاصة، وتستخدم تقنيات متطورة وتتابع التطورات، وتحتاج لبذل جهود عالية، وذلك بتوفير البرامج التطويرية والتدريبية لمديري المدارس، من أجل تطويرهم وظيفياً، وزيادة قدراتهم ومهاراتهم، مما يشعره بنوع من التحدي، لأن العمل في إدارة المدرسة يشبه أداء أي عمل إداري في أي مؤسسة أخرى، ولكن وظيفة مدير المدرسة لم تأخذ صفة مهنية، كصفة مهنة رجل القانون أو إدارة الشؤون المالية، وأن وظيفة مدير المدرسة ممكن أن يؤديها أي فرد. لذا يوصي الباحث بأن تتصف وظيفة مديرالمدرسة بالصفة المهنية. وأن يكون للمديرين رابطة وجمعية مهنية لا يلتحق بها ولا ينظم إليها إلا المتميزين منهم والحاصلين على شهادات تخصص في الإدارة.

الباحث	المشرف	عميد كلية التربية
أحمد بن حميّد بن محمد العبادي	د. محمد بن معيض بن جو يعد الوذيناني	د. صالح بن محمد بن صالح السيف
التوقيع:	التوقيع :	التوقيع :

الإهداء

إلى والدتي الكريمة التي كانت شغوفة لرؤية هذة الرسالة

ووافاها الأجل قبيل مناقشتها

رحمها الله وغفرلها وأسكنها فسيح جناته

إلى زوجتي الغالية التي شاركتني مسيرة الكفاح

إلى إبني محمد... وبناتي...

إلى كل من ساعدني وشجعني على مواصلة دراستي

إلى كل من دعا لي بالتوفيق لإكمال هذه الدراسة

إلى كل العاملين في ميدان التربية والتعليم

ولكل المهتمين بشؤون هذا الميدان

أهدي هذا البحث ...

الباحث

شكر وتقدير

قال تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم)

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، فقد وهبنا سبحانه جلت قدرته نعماً كثيرة لاتعد ولا تحصى، وأشكره وأثني عليه على ما أنعم ويسروعلى توفيقه لي في إنجازهذا العمل ٠٠ وبعد:

فبعد شكر الله جلت قدرته فإن الباحث يتقدم ببالغ الشكر والتقدير للدولة رعاها الله وعلى رأسها خادم الحرمين الشريفين حفظه الله لحرصها على التعليم ورعايتة بإتاحتها الفرصة للطلا ب لإكمال دراساتهم العليا.

كما يتقدم بالشكر لوزارة التعليم العالي، ولجامعة أم القرى ممثلة في معالي مديرها ولعمادة الدراسات العليا ولكلية التربية عمادة ووكالة وأساتذة على إتاحة الفرصة للباحث لإكمال دراسته العليا.

كما يتقدم الباحث بالشكر لسعادة رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط ولسعادة أساتذتي الأفاضل أعضاء هيئة التدريس بها وبالأقسام الأخرى الذين وهبوا أنفسهم وبذلوا قصارى جهدهم لتذليل كل الصعوبات والعقبات وإنارة طريق المعرفة لأنهل من مناهل هذا الصرح الفياضة.

كما يتقدم الباحث بخالص شكره وتقديره للأستاذ الفاضل المشرف على الدراسة سعادة الدكتور/ محمد معيض الوذيناني أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط، على كريم صبره، وجم تواضعه، وعلى كل ما بذله من جهد، وما قدمه لي من توجيهات ونصائح وإرشادات وأراء سديدة ساهمت في إنجاح هذه الدراسة .

والشكر موصول لأساتذتي الأفاضل سعادة الدكتور/ جويبرماطرالثبيتي، وسعادة الدكتور/ محمد منشي لمناقشتهما خطة الدراسة وتحكيم استبانتهاوبقية المحكمين ، والثناء والشكر موصولا للشموع المضيئة سعادة الدكتور/ جويبرماطرالثبيتي وسعادة الدكتور/ هاشم بكر حريري لمناقشة الدراسة مع سعادة الدكتور/ محمد بن معيض الوذيناني المشرف على الرسالة فلهم مني دائما الشكر والعرفان على مناقشتهم وإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم وتوجيهاتهم وإثرائهم الدراسة وتطريزها بأحرف من نور العلم والمعرفة.

كما يتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير لمعالي وزير المعارف، ولمعالي وكلاء الوزارة، ولمنسوبي الإدارة العامة للتدريب التربوي بالوزارة لتشجيعهم وحثهم المتواصل لطلاب الدراسات العليا وتفريغهم لإكمال دراستهم.

كما يتقدم الباحث بخالص شكره وتقديره لسعادة مدير عام التعليم بمنطقة مكة المكرمة الأستاذ/ سليمان بن عواض الزايدي على تشجيعه المتواصل ودعمه المعنوي للباحث لإكمال دراسته.

والشكر موصولا لسعادة مساعد المديرالعام للشؤون التعليمية، وسعادة مدير الإشراف التربوي، وسعادة مدير وحدة الإدارة المدرسية وسعادة مدير التدريب التربوي، ، وسعادة مدير التطوير التربوي، ومدير الاتصالات الإدارية بالإدارة على تشجيعهم ودعمهم للباحث على مواصلة دراسته.

كما أتقدم بالشكر لكل اللذين ساهموا ومدوا لي يد العون بالمساعدة والتشجيع والدعاء لإخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود ولايسمح لي المجال بحصرهم فللجميع مني خالص الشكر وفائق التقدير.

الباحث

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الفصل الأول

* المقدمة
* توطئة
* موضوع الدراسة
* أهداف الدراسة
* أسئلة الدراسة
* أهمية الدراسة
* حدود الدراسة
* مصطلحات الدراسة

توطئة

يشهد عصرنا الحالي تغيرات هائلة في معظم مناحي الحياة من تطور في مجال التكنولوجيا، وأرتفاع مستوى الإنتاج وتطور أساليبه، والذي نمت في ظله التنظيمات وازدادت أهميتها حتى أصبحت ظاهرة العصر. ومع أهمية التنظيم لحياة الأفراد، أصبحت التنظيمات تعتبر الأفراد هم الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق الأهداف، وتسعى كل دولة إلى تحقيق التنمية والرفاهية لأفرادها، وبالتالي تقوم الدول على إختلاف أشكالها وأيدلوجياتها إلى إعطاء التعليم ومؤسساته عناية فائقة نظراً لأهمية التعليم ومؤسساته لتحقيق التنمية والرفاهية. ويتجلى دور المؤسسات التعليمية التربوية في التنمية من خلال قدرتها على إعداد الكوادر البشرية القادرة على تخطيط وتنفيذ وإدارة البرامج التنموية.

ومن هذا المنطلق سعت حكومة المملكة العربية السعودية على زيادة كفاءة العاملين بالمؤسسات التعليمية. وأولتهم رعاية خاصة ، وفق خطط علمية مدروسة لمواكبة التطورات المتلاحقة فأخذت تبذل قصارى جهدها وتنفق الأموال الطائلة وتصرف جل وقتها في إختيار أفضلهم كفاءة، وتوليهم العناية الخاصة، موفرة لهم التدريب المناسب، وتمنحهم المزيد من الحوافز المادية منها والمعنوية مما يسهم في سد احتاجتهم.

وكان للإدارة المدرسية نصيب كبير من هذه الرعاية لمسايرة التقدم وتلبية حاجات المجتمع. حيث تم إبتعاث العديد منهم إلي الولايات المتحدة وأوربا، وذلك لإتاحة الفرصة لهم لمواصلة مشوارهم التعليمي ، وتلقى العديد منهم دورات تدريبية، لتزويد غير المؤهلين بالخبرات والمهارات العلمية والتربوية والمهنية التي تمكنهم من أداء رسالتهم.

كما أتاحت الفرصة للبعض أخذ دورات تدريبية وهم على رأس العمل إما في الإدارات التعليمية، أوفي كليات المعلمين، أو في جامعات المملكة، كما أتاحت الفرصة للبعض لإكمال الجامعة بكليات المعلمين، أوالدراسات العليا بجامعات المملكة عن طريق التفرغ الجزئي أوالتفرغ الكامل. وذلك بهدف رفع معدل الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين مستوى المهنة لأن تحقيق الدولة لأهدافها التعليمية مرتبط بقدرة مؤسساتها التعليمية على إنجازها لمهامها الموكلة بها على أكمل وجه .

والمؤسسات التعليمية التربوية تعتمد في نجاحها على قدرة ونوعية العاملين بها من المعلمين والمديرين، فمديرالمدرسة يحتل مكان الصدارة فيها، ويلعب دوراً أساسياً في العملية التربوية التعليمية. ويتوقف نجاحه علي تهيئة العوامل ذات العلاقة في التزامه ومنها إشعاره بأهميته للعمل، وإعطائه الاستقلالية في أدائه، واستغلال مهاراته ، ووضوح مهام عمله، والثقة فيه، ودعمه المعنوي وتشجيعه، وإعطائه راتباً مجزياً، وإعطائه المكافآت والحوافز المعنوية، وتقدير عمله الذي يقوم به، إيماناً منها بأن التزام العاملين التنظيمي، يزيد من ارتباطهم بعملهم، وبذلهم جهوداً عالية لإنجاحه، ورغبتهم الأكيدة في البقاء به، واستمرارهم فيه، وإخلاصهم، وتميزه في أدائه ، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة درجة التزامه التنظيمي وزيادة مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي المهم لتوجيههم الوجهة الصحيحة، مما يقلل من سلوكهم السلبي كالاهمال والتقصير في العمل أو التأخرأوالتغيب عنه أوتركه، أوالشعور بالإحباط فيه. لتحقق المدرسة أهدافها وقيمها بكفاية وفاعلية.

وقد أشار العتيبي(١٩٩٣م) إلى أن الالتزام التنظيمي لا يقتصر على التنبؤ بسلوكيات الموظفين فحسب ، فقد أكدت الدراسات أنه كلما زاد الالتزام التنظيمي عند الموظفين ، قل دوران العمل لديهم ماودي وستيزر وبورتر(١٩٧٩)،ستمبف وهارتمان (١٩٨٤)، ستيرز(١٩٧٧).كذلك تشير الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي يساعد كثيراً في انخفاض نسبة الغياب ويحد من مشكلة التأخر عن الدوام، ويعزز الأداء الوظيفي.ماودي وستيرز وبورتر(١٩٧٩م)، ولرسون وفوكنمي(١٩٨٤م)، و كوتس وستيرز(١٩٧٨م) ،و هوم وكاتربرج وهولن (١٩٧٩م).(ص١١١).

فإذا لم يتحقق له ذلك قلت درجة التزامه التنظيمي لمؤسسته التربوية، وبالتالي لا تستطيع المؤسسة القيام بدورها، وهذا بدوره له مردود سلبي علي العملية التعليمية.

وهذا ما دفع الباحث لإجراء الدراسة انطلاقا من إحساسه بأهمية دور مديرالمدرسة في العملية التعليمية.وتحقيق أهدافها.

موضوع الدراسة:

يعتبر الالتزام التنظيمي من الموضوعات الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بصفة عامة وفي المملكة العربية السعودية بصفة خاصة . وعلى الرغم من كثرة الدراسات الغربية التي تناولت مجال الالتزام التنظيمي إلا أن هذا الموضوع رغم أهميته لم يلق الاهتمام و لم يحظ بعدد كاف من الدراسات الميدانية في المملكة العربية السعودية بصفة خاصة ، وعلى مستوى الوطن العربي بصفة عامة.

وتنبع أهمية الالتزام التنظيمي في تأثيره على الفرد وعلى المنظمة وقد أشارة دراسات عربية وغربية عديدة إلى أن الإلتزام التنظيمي يؤثر على الفرد والمنظمة في قدرتها على إنجاز أهدافها ويتجلى تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد من ناحيتين.

وقد قسم رومزيك (Romzek) تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

الأول يوضح تأثيرالالتزام التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل "non work consequences". الثاني يوضح أن للالتزام التنظيمي تأثيراً على مسار الفرد المهني Carer consequences" أما بالنسبة للالتزام التنظيمي وتأثيره على الفرد خارج نطاق العمل فإما أن يكون إيجابياً أو سلبياً. فإذا كان الالتزام التنظيمي إيجابياً فإنه يقوي الرغبة لدى الفرد بالاستمرار في عمله بالمؤسسة، ويجعله مستمتعاً عند أدائه لعمله مما ينعكس على رضاه الوظيفي. ورضاه الوظيفي يجعله متبنياً لأهدافها ويعتبرها أهدافه فهو يعمل جاهداً لتحقيقها. فشعوره بالمتعة والرضا والإنجاز في العمل ينعكس على حياته الخاصة ويضفي عليها نوعاً من المتعة والرضا والسعادة .أما إذا كان الالتزام التنظيمي سلبياً فإنه يوجه الفرد لاستثمار جميع طاقاته للعمل ولا يترك له وقتاً لنشاطاته خارج العمل . مما يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين . إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل فهو دائم التفكير في عمله .

أما القسم الثاني لتأثير الالتزام التنظيمي على الفرد فينعكس على التقدم الوظيفي للموظف ذو الالتزام المرتفع فنجده مجداً في عمله، فهو أسرع تقدماً في المراتب الوظيفية . فالالتزام التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المؤسسة التي

يعتبرها أهدافـــــاً له فهو يرى أن من مصلحته النهوض بالمؤسسة لثقته في أنها ستكافئه على التزامه وإخلاصه.وأظهرت دراسات الالتزام التنظيمي أن للالتزام تأثيراً إيجابياً على المؤسســة في زيادة الإنتاجية وقلة الغياب وقلة ترك العمل .فقد أظهرت الدراسات التي قام بها مـــاودي ، بورتر ، ودبن(Mowday Porter and Dubin) (١٩٧٤م) والدراسة التي قام بها لارســـون وفاكمي (Larson and Fukami) (١٩٨٤م) والدراسة الـــتي قـــام بهـــا ســـتيرز(Steers) (١٩٧٧م) والدراسة التي قام بها القطان (١٩٧٨) أن الالتزام التنظيمي يـــؤدي إلى زيـــادة الإنتاجية للموظف وأدائه. ومن ناحية أخرى أظهرت دراسات عديدة عن وجـــود علاقـــة عكسية بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل ، كما أظهرت الدراسات تأثـــيراً ســـلبياً للالتزام على ترك العمل (Turnover). فإن الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض تركـــوا أعمالهم.وحدد موتاز (Mottaz) (١٩٨٩م) الفوائد التي تعود على المؤسسة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل في التالي:

(١)تقليل المصروفات الإدارية التي ترتبط بعملية التوظيف واختيار أعضاء جدد وتدريبهم.

(٢)انخفاض الإنتاجية أثناء تدريب العامل الجديد .

(٣)غياب بعض الموظفين عن العمل أو تركه قد يكون له أثر سلبي على معنويـــة الموظفـــين الآخرين مما قد يزيد من عدد المتغيبين أو تركهم للعمل. وتكون هذه المشكلات أكثر عمقـــاً عندما تكون بين القيادات الإدارية .

(١) المؤسسة التي يتصف أفرادها بالالتزام المرتفع تصبح هاجس جميـــع الأفـــراد الذين يريدون الانضمام لها .مما يسهل على المؤسسة اختيار موظفين جـــدد ذوي مهارات عالية.

ولقد ركزت غالبية الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي رغم قلتها علـــــى قياس مستوى الولاء والمقارنة بين المجموعات مثل دراســـة القطـــان، (١٩٩٨٧) ودراســـة العتيبي، (١٩٩٣) ودراسة المير، (١٩٩٥) في القطاعات الخاصة ودراسة دربـول ، (١٩٩٧) على المعلمين.

أما دراسة خطاب ، (١٩٨٨) فقد اهتمت بدراسة الانتماء التنظيمي والرضا عــن العمل لدى المرأة السعودية العاملة بقطاع الخدمة المدنية في جميع المجالات المهنية.

أما دراسة نعمة وآخرون ، (١٩٩٦) فركزت على قياس مستوى الالتزام التنظيمــي وفاعلية المنظمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

أما دراسة العتيبي والسواط ، (١٩٩٧) فركزت على قياس مستوى الولاء التنظيمــي والعوامل المؤثرة فيه والعلاقة بين الابعاد المكونة للولاء للموظفين الذين يشغلون المراتب العليا والوسطى والتنفيذية .

ونظراً لأهمية مدير المدرسة في العملية التربوية التعليمية فقد اختار البـــاحث الإلـــتزام التنظيمي لمديري المدارس والعوامل المرتبة به بمحافظة جدة موضوعاً لبحثه لعدم وجـــود أي من الدراسات السابقة تناولت هذا الموضوع بالدراسة على حد علم الباحث. كمـــا يـــرى الباحث أن وزارة المعارف في حاجة ماسة لمثل هذه النوعية من الدراسات الميدانية.

فمدير المدرسة هوالمسؤول الأول عن نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها المنشودة والعـامل الرئيسي لنجاح التربية خاصة تربية التلاميذ وتعليمهم، وهوالمنفذ للسياسة التعليميـــة، لأنـــه يلعب دوراً أساسياً لإنجاح العملية التربوية والتعليمية من خلال قيامه بمسؤولياته وواجباتـــه، ويتوقف نجاحه علي تهيئة العوامل ذات العلاقة في التزامه، ومنها إشـــعاره بأهميتـــه للعمـــل وإعطاؤه الاستقلالية في أدائه، واستغلال مهاراته، ووضوح مهام عمله، ودعمـــه المعنـــوي وتشجيعه من قبل المشرفين والزملاء وثقتهم فيه ورضاه عن راتبه الذي يتقاضاه، وإعطائـــه المكافآت والحوافز والمعنوية، وتقديرهم للعمل الذي يقوم به يزيد من ارتباطه بعمله، وبذلـــه جهوداً عالية لإنجاحه، ورغبته الأكيدة في البقاء به، واستمراره فيه، وإخلاصـــه، وتمـــيزه في أدائه، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة درجة التزامه التنظيمي بعمله. لتحقق المدرســـة أهدافـــها وقيمها بكفاية وفاعلية. فإذا لم يتحـــــــقق له ذلك قلت درجة التزامه التنظيمي لمؤسسـته التربوية، وبالتالي لا تستطيع القيام بدورها، وهـــــذا بدوره له مردود ســـلبي علي العمليـة التربويةالتعليمية وعلي الاقتصاد الوطني للدولة.

أهداف الدراسة :

١- معرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جـــدة باستخدام مقياس بورتر وزملاؤه(١٩٧٤) .

٢- الكشف عن العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنــين بمحافظة جدة من المتغيرات الشخصية التالية:(السن،المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية، الراتب) ومتغيرات بيئة العمـــل التاليـــة: (أهميـــة العمل،التحدي في العمل،وضوح مهام العمل،الدعم المعنوي من قبل المشرفين التربويين والمسئولين بالإدارة والزملاء، الثقة في المشرفين التربويين والمسئولين بالإدارة والزمـلاء، الرضا عن الراتب والمكافآت، تقدير العمل الذي يقوم به مدير المدرسة) باســـتخدام مقياس(موتاز١٩٨٩).

أسئلة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة يحاول الباحث الإجابة علي الأسئلة التالية :

١ــ ما درجة الإلتزام التنظيمي لدي مديري مـــدارس التعليم العـــام للبنين بمحافظة جدة ؟ باستخدام مقـــياس (بورتر وزملاؤه١٩٧٤).

٢ ــ هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصـــائية بين درجة الالتزام التنظيمـــي لـــدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظـــة جـــدة وبـــين المتغـــيرات الشـــخصية التالية:(السن، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والمؤهل التـــعليمي، والراتـــب) عند مســـتوى دلالـــة (٠,٠٥) ؟باستخدام مقياس(موتاز١٩٨٩).

٣- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مـــدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة وبـــين متغـــيرات بيئـــة العمـــل التاليـــة: (أهميـــة العمل،التحدي في العمل،وضوح مهام العمل،الدعم المعنوي من قبل المشرفين التربويين والمسئولين بالإدارة والزملاء، الثقة في المشرفين التربويين والمسئولين بالإدارة والزمـلاء، الرضا عن الراتب والمكافآت، تقدير العمل الذي يقوم به مدير المدرسة) عند مســـتوى دلالة(٠,٠٥)؟ باستخدام مقياس(موتاز١٩٨٩).

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة لأنها تبحث في موضوع الالتزام التنظيمي وتأثير العوامل ومنها الصفات الشخصية ، وصفات وخصائص العمل، والخبر أثناء العمل عليه، وأهمية الالتزام التنظيمي للمؤسسات التربوية وأثره الواضح علي سير العمل التربوي فيها لتستطيع أن تحقق أهدافها التعليمية بكفاية وفاعلية متميزة.

وقد أشار القطان(١٩٨٧م) إلى أهمية هذا الموضوع وأوصى بإجراء دراسات ميدانية فيه (ص٢٣).

لذا فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في معرفة النتائج التي يمكن أن تفسر درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس بمحافظة جدة من خلال دراسة العلاقة بين العوامل المرتبطة به. في عينتها التي تختلف عما في الدراسات السابقة .

وتبرزأهمية الدراسة في التالي:

أولاً:من الجانب النظري يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضا فة علمية للمكتبة العربية لقلة البحوث والدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به في المملكة العربية السعودية وبخاصة في الجانب التربوي ، وأن تسهم ـــ بإذن الله ـــ في تجسير المعرفة بين الدول العربية إذ تعتبر أول دراسة تطبق على مديري المدارس في المملكة العربية السعودية على حد علم الباحث، وتفتح أفاقاً جديدة لدراسات مماثلة في الالتزام التنظيمي في الوطن العربي.

ثانياً: من الجانب العملي ستعطي هذه الدراسة ـــ إن شاء الله ـــ تقويماً علمياً عن درجة الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدي مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، لكي يتمكن المعنيون بوزارة المعارف من التعامل معها بصورة سريعة، مما يوفر عليهم الجهد والوقت والمال.

حدود الدراسة:

١- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة علي قياس درجة الالتزام التنظيمـــي والعوامـــل المرتبطة به لدي مديري مدارس التعليم العام للبنين.

٢- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة علي مديري مدارس التعليم العام للبنـــين بجميـــع المراحل التعليمية داخل محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية .

٣- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤١٩ -١٤٢٠هـ.

مصطلحات الدراسة:

أوردت دراسة خضير وآخرين(١٩٩٦) التعريف التالي:

"الالتزام يعبر عن رغبة الفرد في بذل مستوى عال من الجهود لصالح المنظمة، ورغبـة شديدة للبقاء فيها، ومن ثم القبول بأهدافها وقيمها"(ص: ٧٦).

أورد فؤاد الشيخ سالم وآخرين (١٩٩٢) التعريف التالي للتنظيم:

"التنظيم:هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنســـيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة،ويتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهـــداف وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات وكذلك تحديد الإمكانات والموارد الـــتي سيستخدمها هؤلاء الأفراد،وتوضيح العلاقـــات الإداريـــة بينـــهم مـــن حيـــث الســـلطة والمسؤولية".(ص-١٢٥).

العوامل المؤثرة هي:

الصفات الشخصية: هي:(السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية، الراتب).

خصائص العمل هي: (أهمية العمل لوزارة المعارف، أهمية عمل المدير للمدرسة، التحديـــات التي يواجهها المدير في العمل، وضوح مهام العمل للمدير).

مناخ العمل ويشمل:

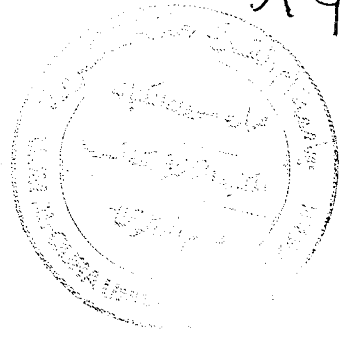
(أ) **المكافآت الاجتماعية وتشمل:**(الدعم المعنوي والتشجيع من قبل المشرفين الـــــتربويين، والمسئولين، والزملاء،والثقة في المشرفين التربويين،والمسئولين، والزملاء).

(ب) **مكافآت جهة العمل وتشمل:** (الرضا عن الراتب الشهري، والرضا عـــن الحوافـــز الجانبية وتقدير العمل الذي يقوم به المدير).

التعريف الإجرائي:

يقصد بالالتزام التنظيمي في هذه الدراسة رغبة مدير المدرسة في بذل مستوى عـــال من الجهود لإنجاح عمل المدرسة وتحقيق أهدافها، ورغبته الشديدة للبقـــاء فيـــها، ومـــن ثم القبول بأهدافها وقيمها.

وهو مايعبر عنه في هذه الدراسة بعلامة استجابة مديري المدارس بمحافظة جـــدة وفـــق مقياس الالتزام التنظيمي المستخدم في الدراسة.



الفصل الثاني

مراجعة أدبيات الدراسة

أدبيات الدراسة

يستعرض الباحث في هذا الجزء مفهوم الالتزام التنظيمـــي، وأبعـــاده ، ومراحلـــه، والعوامل المؤثرة فيه.

مفهوم الالتزام التنظيمي:

إن مفهوم الالتزام التنظيمي وإن كان مفهوماً قديماً في مجال العلوم الإنسانية، إلا أنـه لم يحظ بالاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي تؤكد علـــى العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال التنظيمات المختلفة. ولقد تناولته العديد من الدراســات والبحوث تعريفاً وتحليلاً وشرحاً موضحة أهم الدوافع والأسباب والآثار التنظيمية المترتبـــة على درجة وجوده.

وبناء عليه يستعرض الباحث بعض التعريفات لمفهوم الالتزام التنظيمي:

عرف بورتر وآخرون (١٩٧٤) الالتزام التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمتـــه وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الالتزام التنظيمي تجاه منظمة ما، لديـه الصفات التالية:

١- اعتقاد اقوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

٢- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

٣- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

وعرف (Mowdy, Porter & Steers 1979, 1982) بأنه اعتقاد قوي وقبول من جـــانب الفـــرد لأهداف المؤسسة ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها الفرد مـــع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها. خطاب، (١٩٨٨:٣١).

وعرف (1982) MOWDAY ET AL تصور(1970) PORTER&SMITH الالتزام بأنه أكثر ملاءمـة سواء من حيث المفهوم أومن حيث أغراض التنبؤ، حيث يقوم المفهوم على ثلاثـــة عنـــاصر هي:

١-الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه، ومدى تقبلها.

٢-الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.

٣-الرغبة الجامحة للبقاء عضواً في التنظيم. الطجم، (١٩٩٦:١٠٦).

عرف بشنان(Buchanan 1974) الالتزام بأنه تعبير عن رغبة الفرد في بذل مستوى عال من الجهود لصالح المؤسسة ، ورغبة شديدة للبقاء فيها، ومن ثم القبول بأهدافها وقيمها، نعمة وآخرون، (١٩٩٦:٧٦).

وفرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام التنظيمي.

أولاً: الإحساس بالانتماء (Identification) ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته وقناعته الذاتية بأهدافها وقيمها.

ثانياً: المشاركة والمساهمة الفعالة (Invoivement) من قبل الفرد التي تنبع من رضاه نفسياً بأهمية أنشطتها ودوره الذي يقوم به .

ثالثاً: الولاء (Loyalty) والذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمؤسسة رغم كل الظروف، ومضاعفة الجهد.

عرف (Near,1989) الالتزام التنظيمي بأنه إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة على حد سواء فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية وأهداف المؤسسة يتولد لديه غالباً إحساس إيجابي والتزام لها . إضافة إلى تزايد الرغبة لديه للبقاء فيها، كما يدفعه شعوره هذا إلى المزيد من العطاء الجيد . مما يجعل مثل هذه المؤسسات ـــ التي يتميز منسوبوها بهذه السمات ـــ أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها.

من وجهة نظر شيلدون (Sheldon) (١٩٧١م) التزام الموظف لمؤسسته يتمثل في التقييم الإيجابي لها والتفاني في العمل من أجل تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها. أما بيكر (Becker) (١٩٦٠م) فيعرفه بأنه النزعة المستمرة للمشاركة في نشاطات معينة داخل المؤسسة نتيجة استثمار الفرد داخل المؤسسة مما يخشى فقدانه إذا تركها .العتيبي والسواط،(١٩٩٧) ص:١٤-١٥.

عرف بورتر(Porter) (١٩٧٤م) الالتزام بأنه ليس الحصول على درجة عالية من الرضا النفسي فقط وإنما من أجل المؤسسة سعياً لتحقيق أهدافها ، وهو مؤشر إيجابي لوجود درجة عالية من الالتزام لدى الفرد.

وعرف ستيرز (Steers) (١٩٧٧م) الالتزام بأنه انتماء الفرد القوي لمؤسسته والمســاهمة الفعالة بها.

وعرف أوريلي (O'Reily) (١٩٨٠م) الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط نفسي يربط الفرد بمؤسسته ويدفعه للاندماج والعمل فيها وتبني قيمها.

مماسبق من مفاهيم يجد الباحث اتفاقاً واضحاً على مفـــهوم الالـــتزام بـــالرغم مـــن الاختلاف في تفسيره ويمكن القول بأن الالتزام ما هو إلا عملية تتم كالتالي:

أولاً : قبول بأهداف المؤسسة وقيمها .

ثانياً : بذل الفرد أقصى طاقة من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة وقيمها.

ثالثاً : رغبة الفرد القوية للبقاء في المؤسسة واستمراره عضواً فيها.

أبعاد الالتزام التنظيمي :

بعد أن استعرض الباحث مفهوم الالتزام التنظيمي يستعرض في هذا الجزء أبعـــاد الالـــتزام التنظيمي حيث وجد إن دراسات الالتزام التنظيمي تناولت مفهومه بشكل عـــام في بدايـــة ظهورها ، دون النظر إلى أبعاده المختلفة التي يتكون منها، ولكن الدراسات اللاحقة أظهرت عدة أبعاد للالتزام التنظيمي. وحدد ريتشرز(Reichers) تعدد هذه الأبعـــاد إلى الأســـباب التالية:

(١)إن أي مؤسسة مكونة من عدة فئات تشمل التالي :

(أ) موظفين تنفيذيين (Rank and File employees).

(ب) عملاء أو مستفيدين (Clients / Customers).

(ج) إدارة عليا (Top Manager / Owners) .

(د) عموم المواطنين (Puplic at large).

وكل فئة من الفئات لها أهداف خاصة بها، وليس من الضروري اشتراك كل الفئـــات في هدف واحد.

(٢) أن في داخل كل مؤسسة في العادة تكتلات (Coalitions). أي مجموعة مـــن الأفـــراد يكونون مجموعة واحدة لها اهتمام واحد، وكل مجموعة منها تحاول أن تحصـــل علـــى منافع خاصة لها دون المجموعات الأخرى .

وبناء على تعدد المجموعات داخل المؤسسة ، فإنه لابد من وجود أهداف وقيم لكـــل مجموعة تحاول تحقيقها، وهذه الأهداف والقيم تختلف من مجموعة إلى أُخرى، وبالتالي فـــإن التزام الأفراد والمجموعات بالأهداف والقيم تختلف كذلك.وهذا جعل أبعاد الالتزام التنظيمي عند الباحثين متعددة، إلا أنهم يختلفون في تحديدها.

ومن هذا المنطلق يستعرض الباحث بعضاً من أبعاد الالتزام التنظيمي:

حدد بورتروآخرون(١٩٧٤) بعدين للالتزام هما التطابق، والانتماء بالمنظمة.

وضح (اوريلي وكالدول O Reilly & Caldwell) بعدين للالـــتزام همـــا الالـــتزام الاتجاهي والالتزام السلوكي.

حدد ستاو (Stew) (١٩٧٧م) وسلانيك (Salience) (١٩٧٧م) أبعـــاد الالـــتزام التنظيمي في البعدين التاليين :

(١) **الالتزام الاتجاهي (Attitudinal Commitment)** والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها .

(٢) **الالتزام السلوكي (Behavioral Commitment)** والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته، ناتجاً من سلوكه السابق . فجهد ووقته الذي يقضيـــه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها.

أما كيدرون (kidron) (١٩٧٨م) فيذكر بعدين للالتزام هما :

(١) **الالتزام الاخلاصي "Moral Commitment"** والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءاً من قيمه وأهدافه .

(٢) **الالتزام المحسوب "Calculative Commitment"** والمقصود به الرغبة التي يبديـــها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخـــرى وبمزايـــا أفضل .

أما مير وآلن وسميث (Meyer & Allen and Smith) (١٩٩٣م) فقد بينوا ثلاثة أبعـــاد للالتزام التنظيمي هي :

(١) **الالتزام المؤثر (Affective Component)**: والذي يتـــأثر بدرجـــة إدراك الفـــرد الخصائص المميزة للعمل من درجة اســـتقلالية "AutonomyTask " وأهميـــة "Task Significance"، وكيان "Task Identity"، وتنوع المهارات المطلوبـة "Skill Variety" وقرب المشرفين وتوجيههم له "Supervisory Feedback". كما يتأثر بدرجة إحســـاس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات بالبيئة التنظيمية التي يعمل بهـــا سواء ما تعلق منها بعمله أو ما يخصه هو.

(٢) **الالتزام الأخلاقي (المعياري) (Normative Component)**، والمقصود به الإحساس الذي يشعر به الموظف بالالتزام والبقاء في المؤسسة، ويعزز هذا الجانب الدعم الجيد مـــن

قبل المؤسسة لمنسوبيها ، وسماحها لهم بالمشاركة الفعالــة الإيجابيــة ليــس في كيفيــة الإجراءات وتنفيذ العمل فقط، بل بمساهمتهم في وضع الأهداف والتخطيـــط ورســم السياسات العامة للتنظيم.

(٣) **الالتزام المستمر (Continunce Component)**، والمقصود به ما يحققه الفرد مــن قيمة استثمارية في حالة استمراره مع التنظيم مقابل ما سيفقده عند التحاقــه بجــهات أخرى.العتيبي والسواط،(١٩٩٧)ص:١٦-١٧

وترى كانتور(Kantor) أن للالتزام الاجتماعي ثلاثة اسس هي:

١-**الالتزام المستمر(Continunce Component** ويقصد به أن يكــرس الفــرد حياتــه ويضحي بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة، دون النظر لمايحققه من مكاســب عنــد تركها.

٢- الالتزام التلاحمي (Cohesion Commitment) يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة. ويتحقق ذلك عند تركه السلوك المــؤدي للتبــاغض والتناحر، مركزاً على السلوك الإيجابي.

٣- الالتزام الموجه (Control Commitment) ويتمثل في ارتباط الفرد بقيــم ومبــادىء الجماعة ممتثلاً لسلطتها ومعاييرها التي تحددها.المعاني،(١٩٩٩:٤٧).

ويتضح مما سبق تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي وعلى الرغم من تعددها إلا أن بعــض الدراسات أظهرت تأثيرها على بعضها البعض . كما أشارت إلى تطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهداف المؤسسة وقيمها، وارتباطه نفسياً بأهدافها وقيمها، وتبنيه لها، واعتبارها جزءاً من أهدافه وقيمه. متأثراً بخصائص العمل ومناخه لمشاركته الإيجابية في تنفيذه، مركــزاً علــى السلوك الإيجابي في ذلك، ويظهر ذلك جلياً برغبته للبقاء بها.والاستمرار فيــها متمســكاً بعضويتها، وباذلاً جهوداً جبارة لتحقيق أهدافها.

مراحل الالتزام التنظيمي :

أن العملية التي تؤدي إلى ارتباط الفرد بمؤسسته قد حددهما ولشتي ولافـلن(Welsch and Lavan) في التالي :

الأولى: مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة التي يريد أن يعمل بها Entry (organizationn) وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أنها تحقق رغباته وتطلعاته .

الثانية: مرحلة الالتزام التنظيمي : حيث أن الفرد يحرص على بذله جهداً كبيراً من أجـــل تحقيق أهداف المؤسسة ونهوضه بها.

ويشير أورالي (O'Reily) إلى ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

(١) الإذعان (Compliance) أو الالتزام فالتزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية ، لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين، ويلـــتزم بمـــا يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة .

(٢) مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة(Identification): فنجد الفــرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل بها، فهي تشـــبع حاجته للانتماء ، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها.

(٣) مرحلة التبني فالفرد يعتبر أهداف وقيـــم المؤسســة أهدافــاً وقيمــا لـــه (Internalization): فالالتزام نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهـــداف الفرد وقيمه.

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي :

يستعرض الباحث في هذا الجزء تأثير المتغيرات الشخصية، وصفات وخصائص العمل على الالتزام التنظيمي والعلاقة بينها وبين الالتزام التنظيمي. وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة من ناحية العلاقة بين المتغيرات الشخصية والالتزام التنظيمي.فقد تناولت الدراسات العلاقة بين الالتزام التنظيمي والصفات الشخصية وتباينت نتائجها، فمنها مايؤكد على وجود علاقة، والآخرى لم تتوصل إلى إيجاد علاقة، ومن خلال تلك المراجعة وجد الباحث أن من أبرز المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي هي:الصفات الشخصية، صفات وخصائص العمل، الخبرة أثناء العمل.

ولقد حددها ستيرز (Steers) (١٩٧٧م) في ثلاث مجموعات وهي:

١- الصفات الشخصية.

٢- صفات وخصائص العمل.

٣- الخبرة أثناء العمل.

الصفات الشخصية والالتزام Individual Characteristics :

تعتبر الصفات الشخصيةIndividual Characteristics من العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وتشمل السن ، المؤهل التعليمي، سنوات الخدمة، الراتب. ولقد أظهرت الدراسات العربية تباينا في العلاقة بين السن، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخدمة، والالتزام التنظيمي.

السن:

تباينت نتائج الدراسات العربية في طبيعة العلاقة بين السن والالتزام التنظيمي. فقد أظهرت دراسة القطان، (١٩٨٧م) عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والعمر، وتتفق مع دراسة العتيبي،(١٩٩٣) والمير،(١٩٩٦) وتختلف مع دراسة الطجم،(١٩٩٦) التي أظهرت عدم وجود علاقة بين السن والالتزام التنظيمي. كما أظهرت دراسة العتيبي،(١٩٩٣) عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين الولاء التنظيمي والعمر (٠,١٥٠) ذات دلاله إحصائية (٠,٠٠١). أما دراسة المير، (١٩٩٥) فأظهرت وجود

علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العمر، وبين الالـــتزام التنظيمـــي لأفـــراد المجموعـــة السعودية وهذا يعنى أنه كلما زاد عمر الموظف زاد ولاؤه لمنشأته. وهذه النتيجة تتفق مـــع دراسة القطان،(١٩٨٧) والعتيبي،(١٩٩٣) .

أما دراسة دربول،(١٩٩٧) فأظهرت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بـــين الولاء التنظيمي والعمر، عند مستوى(٠,٠١) و(٠,٠٠١) وهذا يعني أن الـــولاء التنظيمـــي مرتبط بعُمرالفرد، أي أنه كلما زاد العُمر زاد ولاء المعلم لمنظمته. وهذا يتفق مع مـــاتوصلت إليه دراسة المير(١٩٩٦م) بالنسبة لطبيعة العلاقة بين عمرالفرد وولائـــه التنظيمـــي. كمـــا أظهرت دراسة العتيبي والسواط (١٩٩٧) أن للسن تأثيراً على الولاء المستمر والأخلاقي.

المؤهل التعليمي :

تباينت نتائج الدراسات العربية والغربية في طبيعة العلاقة بـــين المؤهـــل التعليمـــي والالتزام التنظيمي . فقد أظهرت دراسة القطان، (١٩٨٧) عن وجود علاقة إيجابيـــة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي. كمـــا أظـــهرت دراســـة موتـــاز (Mottaz) (١٩٨٩م) عن وجود علاقة بين المؤهل التعليمي والالتزام التنظبمـــي، وكذلـــك أظهرت دراسة العتيبي، (١٩٩٣م) عن وجود علاقة إرتباط موجبة بين الـــولاء التنظيمـــي والمؤهل العلمي (٠,١١١) ذات دلاله إحصائية عند مســـتوى (٠,٠١.).وأوضـــح أن وجود العلاقة الإيجابية بين المؤهل التعليمي والالتزام التنظيمي تبدو غريبة بعض الشيء لأنهـــا لاتتفق مع الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكنها تتفق مع الدراســـة التي أجراها القطان (١٩٨٧م) في المملكة العربية السعودية وعزا ذلك للأسباب التالية :

١-التباين القائم بين الجنسيات المختلفة التي شملتها الدراسة مقارنة بالدراسات التي أجريـــت في الولايات المتحدة الأمريكية لأفراد ينتمون للجنسية ذاتها .

٢- معاملة قانون نظام الخدمة المدنية الكويتي الموظف الوافد على قدم المساواة مـــع نظـــيره الكويتي .

كذلك دراسة دربول، (١٩٩٧) أظهرت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بـــين المؤهلات العلمية والولاء التنظيمي وهذا يتفق مع دراســـة القطـــان(١٩٨٧م) ودراســـة

العتيبي، (١٩٩٣م) والتي طبقت في دول الخليج.وقد أرجعت الباحثة ذلك للسببين اللذين أوردهما العتيبي،(١٩٩٣م).

بينما أظهرت دراسة ستيرز (Steers) (١٩٧٧م) ودراسة كوتش وستيرز(Steers and Koch) (١٩٧٨م) وجود علاقة سلبية بين المؤهل التعليمي والالتزام التنظيمي. وقد أرجعت الدراسات العلاقة السلبية بين المؤهل التعليمي والالتزام التنظيمي بأن الأفراد ذوي المؤهلات العالية لديهم تطلعات يصعب على المؤسسة تحقيقها ، وهذا يؤثر سلباً على التزامهم التنظيمي.العتيبي والسواط،(١٩٩٧) ص:٢٣

أما دراسة ولش ولافان (Welsch and Lavan) (١٩٨١م) ودراسة الطجم (١٩٩٦م) فأظهرت عدم وجود علاقة بين المؤهل التعليمي والالتزام التنظيمي. كما أظهرت دراسة خطاب،(١٩٨٨) عدم وجود علاقة بين المؤهل التعليمي والالتزام التنظيمي وعزت ذلك إلى عدم تجانس مجتمع البحث

المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة:

تباينت نتائج الدراسات العربية والغربية في طبيعة العلاقة بين المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة والالتزام التنظيمي، فقد أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية بين المستوى الوظيفي وسنوات الخدمة والالتزام التنظيمي . فكلما ارتفع المستوى الوظيفي للموظف وزادت سنوات خدمته كان أكثر التزماً للمؤسسة ويعود السبب لاستثمار أصحاب المستويات العليا الكثير حتى وصلوا لهذه المراكز وبالتالي من الصعب عليهم تركها. فقد أظهرت دراسة القطان (١٩٨٧م) وجود علاقة إيجابية بين سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي. كما أظهرت دراسة موتاز (Mottaz) (١٩٨٩م) وجود علاقة إيجابية بين سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي. فكلما زادت سنوات الخدمة زاد التزام الموظف لمؤسسته ولقد عزت هذه الدارسات وجود العلاقة الإيجابية بين سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي إلى صبر أصحاب الخدمة الطويلة كثيراً حتى وصلوا لهذه المدة وبالتالي من الصعب عليهم ضياعها. كما أن خبرة الموظف التي يكتسبها أثناء عمله تلعب دوراً مؤثراً في التزامه التنظيمي. فالموظفون الملتحقون بمؤسسات العمل بخبرات وقدرات متباينة ورغبات وأهداف محددة

يعملون لتحقيقها ، فإن قرارهم بالانضمام للمؤسسة ينطوي على توقعات معينة تتمثل في المكان الملائم للعمل الذي يساعدهم على استثمار طاقاتهم التي يملكونها وإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم. ومساهمة المؤسسة بفاعلية لتحقيقها يزيد من درجة التزامهم التنظيمي .أما إذا فشلت المؤسسة في إيجاد الفرص والتسهيلات اللازمة أثر ذلك سلبياً على انتمائهم والتزامهم لمؤسساتهم . كما أظهرت دراسة دربول (١٩٩٧) عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وسنوات الخبرة في التدريس عند مستوى(٠,٠١) و(٠,٠٠٠١) وهذا يعني أن الولاء التنظيمي مرتبط بسنوات الخبرة في التدريس، أي أنه كلما زادت سنوات الخبرة زاد ولاء المعلم لمنظمته.كما أظهرت دراسة العتيبي والسواط،(١٩٩٧) أن لمدة الخدمة تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي. فكلما زادت سنوات الخدمة عند الموظف زاد ولائه العاطفي. أما دراسة العتيبي (١٩٩٣م) ودراسة الطجم (١٩٩٦م) فقد أظهرت عدم وجود علاقة بين سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي.

الحالة الاجتماعية:

بالنسبة للعلاقة بين الحالة الاجتماعية والالتزام التنظيمي، أظهرت دراسة المير (١٩٩٦م) وجود علاقة إيجابية بين الحالة الاجتماعية والالتزام التنظيمي لأفراد العينة العربية والآسيوية بينما تختفي هذه العلاقة لدى أفراد العينة السعودية والغربية .كما أظهرت دراسة العتيبي والسواط،(١٩٩٧) عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحالة الاجتماعية والولاء الأخلاقي وعزت ذلك إلى أن غير المتزوجين يتفرغون للعمل ويقضون جل وقتهم بالتفكير فيها. وبين الحالة الاجتماعية والولاء المستمروعزت ذلك إلى أن غير المتزوج يهمه أن يبني مستقبله ويثبت جدارته لإكتساب الخبرة والحرص على الاستمرار في العمل.

وأوضحت دراسة العتيبي،(١٩٩٣) أن تأثير المتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي ضعيف.وقد أرجع الضعف لوجود عوامل عديدة تؤثر على الولاء التنظيمي بدرجة أكبر من الصفات الشخصية، وهذا ما أكدته دراسة (موتاز ١٩٨٧م) وأبرزت تأثير بعض المتغيرات مثل (مكافأة العمل ، وقيم العمل) في تفسير ٦٠% من التباين في الولاء التنظيمي. كما

وجد (ستيرز ١٩٧٧م) أن الخبرة الوظيفية وخصائص الوظيفة على علاقة أكبر من الصفات الشخصية بالولاء التنظيمي .

وأشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أن العوامل التنظيمية أكبر تأثيراً من العوامل الشخصية في الولاء التنظيمي (هوبيناك واليتو ١٩٧٢ ستيفن وبيروترس ١٩٧٨م ، موريس وشيرمان ١٩٨١م ، انجل ١٩٨٣م) . وذهبت بعض الدراسات إلى أن المتغيرات الشخصية ليس لها تأثير معنوى في الولاء التنظيمي (ريتزر وترسي ١٩٦٩م ، ارانبا وجسوبسن ١٩٧٥، باتمان وستيرز ١٩٨٤م).(ص:١٢٣)

صفات العمل والالتزام Job characteristics :

لقد أوضحت الدراسات أن صفات العمل وخصائصه لهما تأثير على الالتزام التنظيمي ، فقد وجد ستاو (Staw) (١٩٧٧م) أن التزام الفرد التنظيمي يتأثر بصفات العمل التالية:

(١) المسؤولية من الشخص عن العمل الذي يقوم به .

(٢) الإحساس من الشخص بأهمية نتائج العمل نفسه .

(٣) المعرفة المباشرة من الشخص بمسئوليته عن النتائج .

كما وجد موتاز (١٩٨٩) أن استقلالية الفرد في أداء عمله ـــ أي قدرة الموظف على أداء عمله دون تدخل من الآخرين ـــ وأهمية العمل ـــ أي الشعور بأن العمل الذي يقوم به الموظف ضروري لعمليات ووظائف المؤسسة والاندماج في العمل ـــ أي الشعور بأن العمل الذي يقوم به الموظف مشوق ويستحق جهده ـــ لها تأثير على التزامه التنظيمي.

كما أظهرت دراسات أخرى أن التحدي في العمل وإعطاء الموظف فرصة الاختلاط بالآخرين وتوجيه وتقويم العمل الذي يقوم به الموظف (Feedback) لها تأثير على الالتزام التنظيمي للموظف.

كما أن دراسات أخرى أظهرت وجود علاقة سلبية بين تضارب الأدوار وغموض الدور والالتزام التنظيمي . و يعود السبب لضعف الالتزام التنظيمي لغموض العمل والتوقعات المرتبطة به والتضارب في الصلاحيات .

ولقد أظهرت الدراسات التي أُجريت في السعودية نتائج مماثلة للدراسات الغربية. فقد أظهرت دراسة الخطاب (١٩٨٨م) أن لمحتوى العمل تأثراً إيجابياً على الانتماء التنظيمي للمرأة السعودية العاملة. كما أظهرت دراسة الطجم (١٩٩٦م) وجود علاقة إيجابية بين التحدي الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأما دراسة المير (١٩٩٦م) فأظهرت وجود علاقة سلبية بين غموض الدور والالتزام التنظيمي.

ولقد أظهرت الدراسات وجود ترابط بين الرضا الوظيفي للموظف وبين التزامه التنظيمي . فقد وجد ولش ولافان (Welsch and Lavern) (١٩٨١م) أن رضا الموظف عن عمله ورضاه عن الترقية كان لهما أثر إيجابي على التزامه .

كما وجد مارش و ما ناري (Marsh and Mannari) (١٩٧٧م) أن البيئة التنظيمية التي تسودها درجة عالية من الرضا الوظيفي وتماسك جماعات العمل بها ونوع من الإحساس بالاستقلالية بالإضافة إلى السمعة الجيدة للمؤسسة يكون الأفراد فيها أكثر التزاماً من غيرهم.

كما أظهرت الدراسات أن مكافآت العمل التي تقدمها المؤسسة لأفرادها لها تأثير على الالتزام التنظيمي. ولقد صنف كالبرج (Kalleberg) (١٩٧٧م) مكافآت العمل إلى ثلاث مجموعات:ـ

المجموعة الأولى: تتعلق بالمهام "Task Rewards". وتشمل درجة المتعة ، مستوى التحدي، الاستقلالية، المسؤولية ، التنوع، فرص استخدام القدرات والمهارات.

المجموعة الثانية: تتمثل في الفوائد الاجتماعية "Social Rewards" التي يحصل عليها الموظف من جراء تعامله مع الغير في محيطِ عمله ، وما يصادفها من مساواة في التعامل، صداقة ، مساعدة ، دعم الرؤساء ، مساندة الزملاء.

المجموعة الثالثة: تمثل في المردود التنظيمي "Organization Rewards" ويعتبر من المكافآت التي يسعى الموظف للحصول عليها وتتمثل في الراتب، المناسب، الترقية، العلاقات ، الأمن الوظيفي ، ظروف العمل المادية.

وتختلف مكافآت العمل في تأثيرها من نوع لآخر . ويعود التباين في التأثير لاختلاف قيم العمل من شخص لآخر . بالإضافة لاختلاف حاجات الأفراد ورغباتهم التي يرغبون في تلبيتها عن طريق العمل .

فكلما وجد توافق بين ما تقدمه المؤسسة على شكل مكافآت وبين تطلعات منسوبيها وجد احتمال أكبر لزيادة نسبة الالتزام التنظيمي لديهم .

كما أظهرت دراسة بتي واري ولينغ (Putti,Areyee and Laing) (١٩٨٩م) أن المكافآت المرتبطة بالعمل مثل الاستقلالية في أدائه وأهميته والاندماج فيه والمكافآت الاجتماعية مثل تعاون المشرفين وتعاون الزملاء لها أثر إيجابي على التزام الموظف التنظيمي. العتيبي والسواط، (١٩٩٧) ص:٢٥-٢٦

كما أظهرت دراسة موتاز (Mottaz) (1989م) أن مكافآت المؤسسة المتمثلة في تزويد بيئة العمل للموظف بجميع ما يحتاجه لأداء عمله والراتب المناسب وفرص الترقية وفرص العمل خارج الدوام بالإضافة للدخل السنوي المناسب كان لها أثر إيجابي على التزامهم التنظيمي.

كما دلت دراسة ولش ولافان (Welsch and Lavan) أنه كلما كان الموظفون متعاونين مع بعضهم البعض ويعملون كفريق واحد زاد التزامهم التنظيمي.

ولقد أظهرت الدراسات التي أُجريت في السعودية نتائج مماثلة للدراسات الغربية، فقد أظهرت دراسة خطاب (١٩٨٨م) أن رضا المرأة السعودية العاملة عن الجانب الإشرافي، وعن سياسات الترقية ، وعن الراتب ، وعن جماعة العمل، له أثر إيجابي على انتمائها الوظيفي ، كما أظهرت دراسة الطجم (١٩٩٦م) وجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية المتمثلة في نظام المكافآت، والبيئة التنظيمية ، والاحتياجات الوظيفية ، وعلاقات العمل والالتزام التنظيمي.

كما أظهرت دراسة المير(١٩٩٣) أن الرضا الوظيفي للموظف له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي بشقيه (العاطفي والأخلاقي) وتأثير سلبي على الالتزام المستمر.

ويستخلص الباحث من خلال استعراض العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي ما يأتي:

أولاً : تباينت نتائج الدراسات في طبيعة العلاقة بين الصفات الشخصية وبين الالتزام التنظيمي. فقد أوجدت بعض الدراسات علاقة إيجابية، والبعض الآخر أوجدت علاقة سلبية بين الصفات الشخصية والتي تشمل (العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، الجنس والحالة الاجتماعية) وبين الالتزام التنظيمي.

ثانياً: وجود علاقة إيجابية في بعض الدراسات، ووجود علاقة سلبية في البعض الآخر بين خصائص وصفات العمل والتي تشمل (أهمية العمل، التحدي فيه، وضوح مهامه) وبين الالتزام التنظيمي. وأظهرت الدراسات أن أهمية العمل والاستقلالية في أدائه والتحدي فيه لها تأثير على الولاء التنظيمي. كما أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة سلبية بين تضارب الأدواروغموض الدور والولاء التنظيمي.

ثالثاً: وجود علاقة إيجابية بين مناخ العمل والذي يشمل (دعم وتشجيع المشرفين والمسؤولين والزملاء، الثقة في المشرفين والمسؤولين والزملاء، الرضاعن الراتب والمكافآت، تقدير العمل) كما أظهرت بعض الدراسات وجود ترابط بين الرضا الوطيفي للموظف وعن الترقية وتماسك جماعات العمل ومكافآت العمل المادية مثل الراتب والترقية والاجتماعية مثل تعاون المشرفين والزملاء ودعمهم ومساندتهم لها تأثير على الالتزام التنظيمي.

رابعاً: أن معظم الدراسات ركزت على المقارنة في قياس مستوى الولاء بين المجموعات مثل دراسة القطان، (١٩٨٧) ودراسة العتيبي، (١٩٩٣) ودراسة المير، (١٩٩٥) في القطاعات الخاصة ودراسة دربول، (١٩٩٧) على المعلمين. أما دراسة خطاب، (١٩٨٨) فقد اهتمت بدراسة الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل لدى المرأة السعودية العاملة بقطاع الخدمة المدنية في جميع المجالات المهنية. أما دراسة نعمة وآخرون ، (١٩٩٦) فركزت على قياس مستوى الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة. أما دراسة العتيبي والسواط، (١٩٩٧) فركزت على

قياس مستوى الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه والعلاقة بين الابعاد المكونة للـولاء للموظفين الذين يشغلون المراتب العليا والوسطي والتنفيذية.

خامساً : أن معظم الدراسات ركزت على الصفات الشخصية فقط. وأشارت بعضاً منـــها إلى وجود عوامل أخرى أكبر تأثيراً على الالتزام التنظيمي.

سادساً: أن معظم الدراسات استخدمت أداة القياس التي طورها بورتر وزمـــلاؤه لقيـــاس الالتزام التنظيمي المسماة باستبانة الولاء التنظيمي والتي ترجمها القطـلن،(١٩٨٧) إلى اللغة العربية.مثل دراسة القطان،(١٩٨٧) ودراسة خطاب،(١٩٨٨) ودراسة العتيبي، (١٩٩٣) ودراسة المير،(١٩٩٥) ودراسة دربول،(١٩٩٧) وقد أوضحت الدراسات بأن الأداة اتصفت بدرجة عالية من الثبات .

سابعاً : أن معظم الدراسات استخدمت معامل ارتباط (بيرسون) لإيجاد العلاقة بين الالـــتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة.

الدراسة الحالية:

أما الدراسة الحالية فقد ركزت على دراسة العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي وهـــي الصفات الشخصية، والتي تشمل (العمر، المؤهل الدراسي، ســـنوات الخـبرة، المســتوى الوظيفي، والحالة الاجتماعية، والراتب). وصفات وخصائص العمل بهدف معرفة ما يؤثـــر منها على الالتزام التنظيمي. وطبيعة العلاقة بينها وبين الالتزام التنظيمـــي. وتختلــف عـــن الدراسات السابقة في اختيارها للعينة التي تمثل مديري المدارس ودورهم التربوي في العمليـــة التعليمية . وأثره الواضح علي سير العمل التربوي في المدارس لتستطيع أن تحقـــق أهدافـــها التعليمية بكفاية وفاعلية متميزة، ومدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي المهم لتوجيههم الوجهـــة الصحيحة، مما يقلل من سلوكهم السلبي كالاهمال والتقصير في العمل أو التأخرأوالتغيب عنه أوتركه، أوالشعور بالإحباط فيه. وتأتي أهميتها من أهمية الالـــتزام التنظيمـــي للمؤسســـات التربوية لمعرفة النتائج التي يمكن أن تفسر درجة الالتزام التنظيمي لدى مديـــري المـــدارس بمحافظة جدة من خلال دراسة العلاقة بين العوامل المرتبطة به. في عينتها التي تختلف عمـا في الدراسات السابقة. ونظراً لأهمية مدير المدرسة في العملية التربوية التعليمية فقد اختــار

الباحث الإلتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري المدارس بمحافظة جـــدة موضوعاً لبحثه لعدم وجود أي من الدراسات السابقة تنـــاولت هـــذا الموضـــوع بالدراسة في المملكة العربية السعودية على حد علم الباحث. كما يرى البـــاحث أن وزارة المعارف في حاجة ماسة لمثل هذه الدراسة.

الفصل الثالث

*التصميم الإجرائي للدراسة

*منهج الدراسة

*مجتمع الدراسة

*وصف مجتمع الدراسة

*أداة الدراسة

*صدق وثبات أداة الدراسة

*تطبيق الإستبانة

*المعالجات الإحصائية

إجراءات الدراسة:

يستعرض الباحث في هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، ووصفه، وطريقة اختيار العينة، وأداة الدراسة، وجمع المعلومات، وتحليلها.

أولاً:منهج الدراسة :

إن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي (الإرتباطي) ويقصد به ذلك النوع من البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة.

ثانياً:مجتمع الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة التابعة لمنطقة مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية) والبالغ عددهم (٣٥٤) مديراً، وقد بلغ عدد المدارس(٣٥٤) مدرسة لجميع المراحل وقد حصل عليها الباحث عن طريق الحاسب الآلي بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة (تعليم جدة). انظر ملحق رقم(٢) .

ثالثاً:وصف مجتمع الدراسة:

تعتبر الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة للبنين إحدى الإدارات التعليمية التابعة لمنطقة مكة المكرمة وتتكون من أربعة مراكز إشرافية داخل المحافظة، ويتبين من الجدول عدد المدارس بكل مركز كالتالي:

جدول رقم(١)

يوضح عدد المدارس بمراكز الإشراف التربوي

مراكز الإشراف التربوي	عدد المدارس
شرق جدة	١٢٧
جنوب جدة	٧٨
شمال جدة	٨٧
وسط جدة	٦٢
المجموع	٣٥٤

رابعاً:أداة الدراسة :

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة درجة الإلتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة ،والكشف عن العوامل المؤثرة على درجة الإلتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث استبانة مكونة من جزءين:

الأول: يحتوي على العوامل المستقلة للدراسة و التي جمعها موتاز(١٩٨٩) في ثلاث مجموعات هي :

المجموعة الأولى : العوامل الشخصية، واشتملت على البيانات الشخصية التالية:(السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، الراتب) من الرقم (١-٦) .

المجموعة الثانية : خصائص العمل، اشتملت على خصائص العمل التالية:(أهمية العمل لوزارة المعارف، أهمية عمل المدير للمدرسة، التحديات التي يواجهها المدير في العمل، وضوح مهام العمل للمدير) من الرقم(٧-١٢).

المجموعة الثالثة: مناخ العمل المدرسي ويشمل:

(أ) **مكافآت العمل وتشمل:**(الدعم المعنوي والتشجيع من قبل المشرفين التربويين، والمسئولين، والزملاء،والثقة في المشرفين التربويين،والمسئولين، والزملاء) من الرقم (١٣-١٦).

(ب) **مكافآت جهة العمل وتشمل:** (الرضا عن الراتب الشهري، والرضا عن الحوافز الجانبية وتقدير العمل الذي يقوم به المدير) من الرقم(١٧-٢٠).انظر ملحق رقم(١)

و تم اختياره للأسباب الآتية:

أ-أن المقياس يجمع العوامل الثلاثة المؤثرة في الالتزام التنظيمي والتي حددها (ستيرز) وهي:الصفات الشخصية، صفات وخصائص العمل، والخبرة أثناء العمل.

ب-أن الكثير من الدراسات التي تناولت هذا الجانب استخدمت هذه العوامل مثل دراسة العتيبي والسواط.

والجزء الثاني: يقيس المتغير التابع وهو درجة الإلتزام التنظيمي عن طريق استخدام أداة القياس التي طورها بورتر وزملاؤه (١٩٧٤م) والمسماة استبانة الولاء التنظيمي التي ترجمها إلى اللغة العربية القطان (١٩٨٧م) لقياس درجة الإلتزام التنظيمي مع شيء من التعديل الذي يتلاءم وتقاليد مجتمعنا وطبيعة البيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية.

ORGANIZATIONAL COMMITMENT QUESTIONALR (OCQ)

ولقد تم اختيار هذا المقياس للأسباب التالية:

١-وجود دراسات أجريت علي المعلمين استخدمت هذا المقياس مثل دراسة دربول (١٩٩٧م) إضافة إلى استخدامه من قبل العديد من الباحثين في الوطن العربي في قطاعات حكومية وقطاعات خاصة مثل دراسة القطان (١٩٨٧م) و المير (١٩٩٥م) والعتيبي (١٩٩٣م).

وتهدف هذه الأداة لقياس مدى موافقة المستجيبين على عبارات الأداة التي تتألف من ١٥ عبارة باستخدام مقياس ليكرت(likert) والذي يعتبر اكثر المقاييس المستخدمة لقياس الاتجاهات على النحو التالي:

١-أوافق بشدة.

٢-أوافق.

٣-لا أوافق بشدة.

٤-لا أوافق.

وقام الباحث بتقدير درجات الاستبانه كما يلي :

الاستجابة	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**لا أوافق**	**لا أوافق بشدة**
الدرجة	**٤**	**٣**	**٢**	**١**

علماً بأن بعض العبارات اتجاهها عكسياً بحيث يصبح لا أوافق بشدة ٤ درجات وأوافق بشدة درجة واحدة

خامساً : صدق وثبات الأداة :

للتحقق من صدق الأداة قام الباحث بالتالي :

١- تم عرض الإستبانة على محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة أم القرى قسم الإدارة التربوية والتخطيط وذلك لمعرفة آرائهم حيال شمول فقرات الاستبانه على المعلومات الضرورية للدراسة وموافقتها لتقاليد المجتمع وعاداته وملاءمتها لطبيعة البيئة التعليمية، وتم إجراء بعض التعديلات بناء على آرائهم بما يتناسب وتقاليد مجتمعنا وما يتلاءم وموضوع الدراسة الحالية، وتم عرضها على سعادة المشرف على الرسالة وسعادة المحكمين لخطة الدراسة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على مجتمع الدراسة.

٢- تم توزيع عدد من الاستبانات على بعض مديري المدارس للتأكد من وضوح فقرات الاستبانه و وخلوها من الغموض .

ولقياس ثبات الأداة: تم حساب معامل الثبات (CRONBCK ALPHA) عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (SPSS) بالحاسب الآلي بجامعة أم القرى حيث جاءت درجة ثبات الأداة (٠,٨٣) بمعامل الثبات (ألفا) وهي تمثل نسبة تؤكد ثبات مفردات أداة الدراسة لتطبيقها على الدراسات الاجتماعية .

سادساً:الإجراءات التي تمت لجمع المعلومات:

١-تمكن الباحث بعد موافقة المشرف من الحصول على خطاب موجه من رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط لعميد كلية التربية بجامعة أم القرى بالموافقة على تطبيق الاستبانه.

٢- حصل الباحث على خطاب من عميد كلية التربية موجه لمدير عام التعليم بمنطقة مكة المكرمة(تعليم جدة) للسماح للباحث بتطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة.أنظرملحق رقم (٣)

٣-كما حصل الباحث على خطاب موجه من مدير عام التعليم بمنطقة مكة المكرمة(تعليم جدة) موجه لمديري المدارس بجميع المراحل التعليمية لتطبيق أداة الدراسة المرفق بها، أُعد من قسم التطوير التربوي بتعليم جدة لتسهيل مهمة الباحث.انظر ملحق رقم (٤)

٤-تم توزيع نسخ الاستبانه على جميع مديري مدارس التعليم العام للبنين داخل محافظة جدة في نهاية الفصل الثاني من العام ١٤١٩-١٤٢٠هـ عن طريق قسم الاتصالات الإدارية

بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وقد بلغ عددها(٣٥٤) استبانه. والجدول رقم(٢) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والعائد منها بالنسبة المئوية والمستبعدة والمعالجة إحصائياً.

جدول رقم(٢)

يوضح عدد الاستبانات الموزعة والعائد منها بالنسبة المئوية والمستبعدة والمعالجة إحصائياً

مركز الإشراف التربوي	عدد المدارس	عدد الإستبانات الموزعة	عدد الإستبانات المسترجعة	النسبة المئوية للعائد	عدد الإستبانات المستبعدة	عدد الإستبانات الصالحة للمعالجة الإحصائية	النسبة المئوية
بشرق جدة	١٢٧	١٢٧	٩٨	%٧٧	٩	٨٩	%٧٠
بجنوب جدة	٧٨	٧٨	٦٣	%٨٠	٥	٥٨	%٧٤
بشمال جدة	٨٧	٨٧	٦٤	%٧٣	٧	٥٧	%٦٥
بوسط جدة	٦٢	٦٢	٤٥	%٧٢	٤	٤١	%٦٦
المجموع	٣٥٤	٣٥٤	٢٧٠	%٧٦	٢٥	٢٤٥	%٦٩

سابعاً:تحليل المعلومات:

بعد جمع الاستبانات وأخذ البيانات الخاصة لتفريغها والمعدة من قسم الحاسب الآلي بجامعة أم القرى تم تفريغها في البيانات حسب توجيهات المشرف وسلمت لقسم الحاسب الآلي بموجب بيان بموافقته لإدخال البيانات في الحاسب الآلي وإعطاء الباحث نسخة منها لمراجعتها وعرضها على المشرف للتأكد من صحتها وإعادها لقسم الحاسب الآلي لإجراء تحليل المعلومات بالأساليب والطرق الإحصائية حسب ما وضحه المشرف في البيان وقد تم تحليل المعلومات كالتالي:

١-التكرارات والنسب المئوية :للمتغيرات الديمغرافية للدراسة(الصفات الشخصية).

٢-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدي مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة.

٣-معامل ارتباط بيرسون:لمعرفة العلاقة بين الصفات الشخصية وخصائص العمل ومناخ العمل الاجتماعي والالتزام التنظيمي .

الفصل الرابع

*عرض وتحليل النتائج

*الإجابة على تساؤلات الدراسة

*إجابة السؤال الأول

*إجابة السؤال الثاني

*إجابة السؤال الثالث

عرض وتحليل البيانات:

من أهداف الدراسة الحالية معرفة درجة الإلتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة ، والكشف عن العوامل المؤثرة على درجة الإلتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة.

لذلك استخدم الباحث (مقياس موتاز١٩٨٩) لقياس العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي، و(مقياس بورتر١٩٧٤) المسمى الولاء التنظيمي الذي طوره هُوَ وزملاؤه وترجمه إلى اللغة العربية عبدالرحيم القطان وقد تم وصف محتواهما في الفصل السابق ، ويتناول الباحث في هذا الفصل من الدراسة تحليل وتفسير المعلومات التي استخدمت للإجابة على تساؤلاته وهي:

١-التكرارات والنسب المئوية لمعرفة طبيعة الصفات الشخصية(المتغيرات الديمغرافية) لإفراد العينة .

٢-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدي مديري مدارس التعليم العام للبنين .

٣-معامل ارتباط بيرسون:لمعرفة العلاقة بين الصفات الشخصية وخصائص العمل ومناخ العمل الاجتماعي والالتزام التنظيمي.

وقد تم التحليل على النحو التالي :

١-تم تفريغ الإجابات لكل فقرة من فقرات الاستبانه للقيام بالتحليلات الإحصائية الوصفية المستخدمة من قبل الباحث حيث تم استخدام التكرار والنسبة المئوية لكل إجابة من مفردات الاستبانه الخاصة بالصفات الشخصية لإفراد العينة .

أولاً : وصف خصائص العينة :

قام الباحث في هذا الجزء بتحليل البيانات الشخصية الخاصة بمديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة والتي تشتمل على :(السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة،المؤهل التعليمي، الراتب).

ومن خلال البيانات الإحصائية استطاع الباحث أن يخلص للنتائج التالية :

جدول رقم (٣)

يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية للسن

السن	التكرار	النسبة
من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٤	١,٦
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٥٧	٢٣,٣
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	١٥٢	٦٢,٠
من ٥٠ إلى ٦٠	٣٢	١٣,١
المجموع	٢٤٥	١٠٠

بالنظر للجدول رقم (١) والذي يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية للسن نجد أن غالبية أفراد العينة والبالغ عددهم (١٥٢) مديراً ويمثلون نسبة(٦٢,٠%) تتراوح أعمارهم ما بين ٤٠إلى أقل من٥٠ سنة ، بينما نجد أن(٥٧) مديراً ويمثلون نسبة (٢٣,٣%) تتراوح أعمارهم ما بين ٣٠إلى ٤٠ سنة، كما نجد أن(٣٢) مديراً ويمثلون نسبة(١٣,١%) تتراوح أعمارهم مابين ٥٠ إلى ٦٠ سنة، أما بقية أفراد العينة والبالغ عددهم(٤) مديرين ويمثلون نسبة(١,٦%) تتراوح أعمارهم ما بين ٢٠ إلى ٣٠ سنة .

جدول رقم(٤)

يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية للمستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
الثالث	٣٠	١٢,٢
الرابع	٧١	٢٩,٠
الخامس	١٢٦	٥١,٤
السادس	١٨	٧,٣
المجموع	٢٤٥	١٠٠

بالنظر للجدول رقم (٢) الذي يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية للمستوى الوظيفي نجد أن غالبية أفراد العينة والبالغ عددهم(١٢٦) مديراً بنسبة(٥١,٤%) يشغلون المستوى الخامس، وأن (٧١) مديراً ويمثلون (٢٩,٠%) منهم يشغلون المستوى الرابع، وأن(٣٠) مديراً منهم بنسبة (١٢,٢%) يشغلون المستوى الثالث، وأن(١٨) مديراً بنسبة (٧,٣%)يشغلون المستوى السادس.

جدول رقم(٥)

يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية لسنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٣	١,٢
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠سنوات	٩	٣,٧
من ١٠سنوات إلى أقل من ١٥سنة	٢٣	٩,٤
من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠سنة	٢٩	١١,٨
من ٢٠ سنة إلى أقل من ٢٥سنة	٥٥	٢٢,٤
من ٢٥سنة فأكثر	١٢٦	٥١,٤
المجموع	٢٤٥	١٠٠

بالنظر للجدول رقم (٥) الذي يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية لسنوات الخدمة نجد أن نسبة(٥١,٤%) منهم تتراوح خدماتهم من ٢٥سنة فأكثر، وأن (٢٢,٤%)منهم تتراوح خدماتهم مابين ٢٠ سنة وأقل من ٢٥سنة، وأن(١١,٨%) منهم تتراوح خدماتهم مابين ١٥سنة وأقل من٢٠ سنة، وأن(٩,٤%)منهم تتراوح خدماتهم ما بين ١٠سنوات وأقل من١٥ سنة، وأن(٣,٧%)منهم تتراوح خدماتهم ما بين ٥سنوات وأقل من ١٠سنوات، وأن (١,٢%)من أفراد العينة تقل خدماتهم عن ٥سنوات

جدول رقم (٦)

يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية للمستوى التعليمي

المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة
دبلوم معهد إعداد المعلمين	٣١	١٢,٧
دبلوم الكلية المتوسطة	٦٢	٢٥,٣
بكالوريوس كلية المعلمين	٥	٢,٠
بكالوريوس جامعي تربوي	٨٦	٣٥,١
بكالوريوس جامعي غير تربوي	٣٨	١٥,٥
ماجستير	٢١	٨,٦
دكتوراة	٢	٠,٨
المجموع	٢٤٥	١٠٠

بالنظر للجدول رقم (٦) الذي يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية للمؤهل التعليمي نجد أن (٣٥,١%) من أفراد العينة حاصلون على مؤهل بكالوريوس جامعي تربوي، وأن (٢٥,٣%) منهم حاصلون على مؤهل دبلوم الكلية المتوسطة ،وأن (١٥,٥%)منهم حاصلون على مؤهل بكالوريوس جامعي غير تربوي، وأن (١٢,٧) منهم حاصلون على مؤهل دبلوم معهد إعداد المعلمين،وأن (٨,٦%) منهم حاصلون علي مؤهل ماجستير،وأن (٢,٠%) منهم حاصلون على مؤهل بكالوريوس كلية المعلمين، وأن(٠,٨%)منهم حاصلون على مؤهل دكتوراة.

جدول رقم (٧)

يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية للراتب

الراتب	التكرار	النسبة
من ٥٠٠٠آلاف إلى أقل من ١٠٠٠٠آلاف	٢٦	١٠,٦
من ١٠٠٠٠آلاف إلى أقل من ١٥٠٠٠ألف	٢٠٨	٨٤,٩
من ١٥٠٠٠ألف فأكثر	١١	٤,٥
المجموع	٢٤٥	١٠٠

بالنظر للجدول رقم (٧) الذي يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية للراتب نجد أن (٨٤,٩%) من أفراد العينة تتراوح رواتبهم ما بين ١٠٠٠٠آلاف ريال إلى أقل من ١٥٠٠٠ألف ريال وأن (١٠,٦%) منهم تتراوح رواتبهم من ٥٠٠٠آلاف ريال إلى أقل من١٠٠٠٠ آلاف ريال، وأن (٤,٥%) منهم تتراوح رواتبهم من ١٥٠٠٠ألف ريال فأكثر.

من خلال استعراض النتائج نستخلص أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين ٤٠سنة وأقل من٥٠ سنة، ويشغلون المستوى الخامس ، وأمضوا ٢٥سنة فأكثر في الخدمة، وحاصلون على مؤهل بكالوريوس جامعي تربوي، وتتراوح رواتبهم ما بين ١٠٠٠٠آلاف وأقل من ١٥٠٠٠ألف ريال.

ثانياً:الإجابة على تساؤلات الدراسة:

السؤال الأول:

ما مستوي درجة الإلتزام التنظيمي لدي مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة ؟باستخدام مقياس (بورتر وزملاؤه)

إجابة السؤال الأول:

للإجابة على السؤال الأول استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقام بترتيب عبارات الاستبانه (تنازلياً) وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي لمعرفة مستوي درجة الإلتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة على أساس:

١- إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (٢) يكون الالتزام التنظيمي منخفضاً.

٢- إذا كان المتوسط الحسابي من (٢) إلى أقل من (٣) يكون الالتزام متوسطاً.

٣- إذا كان المتوسط الحسابي أكثر من (٣) يكون الالتزام التنظيمي مرتفعاً.

جدول رقم(٨)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات مديري المدارس على أسئلة الالتزام التنظيمي

الترتيب حسب المتوسط	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٢١	أنا مستعد بأن أقدم مجهوداً كبيراً عن المطلوب، وذلك لإنجاح عمل المدرسة	٣,٦٧٣	٠,٥٢٠
٢	٣٣	في الحقيقة يهمني مصير وزارة المعارف .	٣,٥١٠	٠,٦٣١
٣	٣٥*	لقد كان خطأ أكيداً حينما قررت أن أعمل لدى وزارة المعارف.	٣,٤٥٣	٠,٦٨٦
٤	٢٨	هذه الوظيفة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل .	٣,٤٣٧	٠,٦٢٨
٥	٢٥	أجد أن قيمي تطابق قيم هذه الوظيفة.	٣,٣٨٠	٠,٦٢٦
٦	٢٢	أتحدث عن هذه الوظيفة أمام أصدقائي بأنها وظيفة عظيمة تستحق أن يعمل المرء فيها .	٣,٣٥١	٠,٥٢٠
٧	٢٦	افتخر للآخرين بأني عضو في وزارة المعارف	٣,٣٣٩	٠,٧٤٠
٨	٣٠	أنا سعيد جداً بأنني اخترت هذه الوظيفة لأعمل بها وفضلتها على الوظائف الأخرى التي وضعتها في اعتباري عندما التحقت بهذه الوظيفة.	٣,٢٦٩	٠,٧٢٥
٩	٣٤	بالنسبة لمؤهلي وزارة المعارف هي الأفضل من بين الوزارات التي من الممكن أن أعمل بها .	٣,١٨٤	٠,٧٤٣
١٠	٢٣*	أشعر بالقليل من الالتزام بهذه الوظيفة .	٣,٠٩٤	٠,٨٠٧
١١	٢٩*	مجرد تغيير بسيط في وضعي الحالي قد يؤدي بي إلى ترك هذه الوظيفة.	٢,٩٣٩	٠,٦٥٣
١٢	٣١*	لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي في هذه الوظيفة طويلاً .	٢,٦٩٨	٠,٧٥١
١٣	٣٢*	في أحوال كثيرة أجد أنه من الصعب أن أوافق على أنظمة وزارة المعارف في الأمور المتعلقة بموظفيها.	٢,٦٢٩	٠,٦٩٩
١٤	٢٧*	أنا مستعد بأن أعمل لدى أية وزارة أخرى، طالما أن نوعية العمل واحدة.	٢,٣٧٦	٠,٧٢٨
١٥	٢٤	أنا مستعد لقبول أي عمل كي أحتفظ بعملي في وزارة المعارف.	٢,٣٤٧	٠,٨٠٣
المتوسط الحسابي العام			٣.١١١	

*هذه العبارات اتجاهاعكسي حيث يأخذ أوافق بشدة أقل درجة (١) ولاأوافق بشدة أعلى درجة(٤).

يلاحظ من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على الجزء الثاني من الاستبانه مستوى درجة الالتزام التنظيمي وقد رتبت عبارات الاستبانه في هذا الجدول (تنازلياً) من الأعلى إلى الأدنى حسب المتوسط التي حصلت عليه كل عبارة. حيث كان أعلى متوسط حصلت عليه العبارة رقم(٢١)المتعلقة باستعداد مديري المدارس بتقديم مجهود كبير لإنجاح عمل المدرسة حيث بلغ المتوسط الحسابي(٣,٦٧٣) . أما أدنى متوسط فكان للعبارة رقم(٢٤) المتعلقة باستعداد مديري المدارس لقبول أي عمل لكي يحتفظوا بعملهم في وزارة المعارف حيث بلغ المتوسط الحسابي(٢,٣٤٧). انظرالجدول رقم(٨)

ويتبين من الجدول رقم (٨) أن العبارات رقم(٢١، ٣٣، ٣٥، ٢٨، ٢٥، ٢٢، ٢٦، ٣٠، ٣٤، ٢٣) حصلت على متوسطات عالية تتراوح ما بين (٣,٦٧٣) و(٣,٠٩٤) وتتعلق هذه العبارات باستعداد مديري المدارس بتقديم مجهود كبير لإنجاح عمل المدرسة، مؤكدين على أهمية مصير وزارة المعارف بالنسبة لهم، وأن قرارهم العمل بوزارة المعارف كان قراراً حكيماً، وأنهم يقدمون أفضل ما عندهم من أجل تأدية العمل،وأشاروا إلى أن قيمهم تطابق قيم الوظيفة، وأنهم يتحدثون أمام أصدقائهم بأن هذه الوظيفة تستحق أن يعمل فيها المرء، وأنهم يفتخرون للآخرين بأنهم أعضاء في وزارة المعارف، وأنهم سعداء لاختيلوهم هذه الوظيفة للعمل بها وتفضيلها على الوظائف الأخرى، وأن وزارة المعارف هي الأفضل من بين الوزارات التي يمكن أن يعملوا بها بالنسبة لمؤهلاتهم، وأشاروا إلى عدم موافقتهم بالشعور بالقليل من الالتزام تجاه وظائفهم.

كما يتضح من الجدول رقم(٨) أن العبارات رقم (٢٩، ٣١، ٣٢، ٢٧، ٢٤) حصلت على متوسطات بدرجة متوسطة تتراوح ما بين (٢,٩٣٩) و(٢,٣٤٧) حيث أشاروا إلى موافقتهم بأنه بمجرد أي تغير بسيط في وضعهم الحالي قد يؤدي بهم إلى ترك وظائفهم، وأشاروا إلى أنه لا يوجد الكثير ليكسبوه ببقائهم في هذه الوظيفة طويلاً، وأشاروا إلى أنهم في أحوال كثيرة يجدون صعوبة على أن يوافقوا على أنظمة وزارة المعارف في الأمور المتعلقة بموظفيها، وأشاروا إلى استعدادهم للعمل لدى أية وزارة أخرى طالما أن نوعية العمل

واحدة، وأشاروا إلى عدم استعدادهم بقبول أي عمل كـــي يحتفظـوا بعملـهم في وزارة المعارف.

ويتضح من نتائج الجدول السابق أن المتوسط العام لعبارات الجزء الثاني من الاســتبانه الخاصة بالالتزام التنظيمي هو(٣,١١١) والذي يوضح أن غالبية مجتمع الدراسـة لديـهم التزام تنظيمي مرتفع، وهذا دليل على بذل مديري مدارس التعليم العـام بمحافظـة جـدة مستوى عال من الجهود لإنجاح عمل المدرسة لكي تحقق أهدافها مع المحافظة على قيمها .

ومن الجدول نفسه يتضح للباحث أن الانحراف المعياري لعبارات الجزء الثاني من الاستبانه الخاصة بالالتزام التنظيمي يقع مابين (٠,٥٢٠) للعبارة المتعلقة باستعداد مديـري المـدارس بتقديم مجهود كبير لإنجاح عمل المدرسة، و(٠,٨٠٣) للعبارة المتعلقة باستعدادهم بقبـول أي عمل كي يحتفظوا بعملهم في وزارة المعارف.

السؤال الثاني:

هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين درجة الالتزام التنظيمي لـدى مديـري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة والمتغيرات التالية (السن،المستوى الوظيفي، سـنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية، الراتب) ؟باستخدام مقياس(موتاز١٩٨٩) عنـد مستوى دلالة (٠,٠٥)

إجابة السؤال الثاني:

للإجابة على السؤال الثاني استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسـون لمعرفـة العلاقة بين المتغيرات الشخصية والتي تشمل:(السن،المستوى الوظيفـي،سـنوات الخدمة،المؤهل التعليمي،الحالة الاجتماعية،الراتب).

جدول رقم (٩)

يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الصفات الشخصية والالتزام التنظيمي

الصفات الشخصية	معامل الارتباط(بيرسون)	الدلالة المعنوية
السن	٠,٠٢٢٣	٠,٧٢٨
المستوى الوظيفي	٠,٠١٥٠-	٠,٨١٥
سنوات الخدمة	٠,٠١٣٣-	٠,٨٣٦
المؤهل التعليمي	٠,٠٩١٨-	٠,١٥٢
الراتب	٠,٠١٨٦	٠,٧٧٢

بالنظر للجدول رقم(٩) الذي يوضح العلاقة بين الصفـات الشـخصية والالـتزام التنظيمي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمعامل الارتباط(بيرسون) عدم وجود علاقة تصل لمستوى الدلالة الإحصائية بين الصفات الشخصية والالتزام التنظيمي ويلاحظ الباحث مـن النتائج ما يلي:

وجود علاقة ارتباطيه لم تصل عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,١) ومستوى (٠,٠٥) بين السن والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٠٢٢٣) والدلالة المعنوية التي تساوي (٠,٧٢٨) وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الطجم(١٩٩٦م)التي أظهرت عدم وجود علاقة بين السن والولاء التنظيمي .

وتتعارض مع دراسة العتيبي(١٩٩٣م) التي أظهرت وجود علاقة بين العمر والولاء التنظيمي، وقد برر وجود العلاقة لاختلاف جنسيات عينته، وبرر عدم وجود العلاقة في الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية لتجانس أفراد العينة .كما هو الحال في الدراسة الحالية لتجانس مجتمع الدراسة فيها.

وجود علاقة سالبة لم تصل عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,١) ومستوى(٠,٠٥) بين المستوى الوظيفي والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٠١٥٠) ودلالة معنوية تساوي (٠,٨١٥).

وجود علاقة سالبة لم تصل عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,١) ومستوى(٠,٠٥) بين سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته(-٠,٠١٣٣) ودلالة معنوية تساوي (٠,٨٣٦) وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة العتيبي (١٩٩٣م) ودراسة الطجم(١٩٩٦م) اللتان أظهرتا عدم وجود علاقة بين سنوات الخدمة والولاء التنظيمي .

وتتعارض مع دراسة موتاز (Mottaz) (١٩٨٩م) ودراسة القطان(١٩٨٧م)، اللتان أظهرتا وجود علاقة إيجابية بين سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي.

وجود علاقة سالبة لم تصل عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,١) ومستوى(٠,٠٥) بين المؤهل التعليمي والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (-٠,٠٩١٨) ودلالة معنوية تساوي(٠,١٥٢) وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة ولش ولافان (Welsch and Lavan) (١٩٨١م) ودراسة الطجم(١٩٩٦م) اللتان أظهرتا عدم وجود علاقة بين المؤهل التعليمي والالتزام التنظيمي . بينما أظهرتا دراسة ستيرز (Steers) (١٩٧٧م) ودراسة كوتش وستيرز (Koch and Steers) (١٩٧٨م)

وجـــود علاقة سلبية بين المؤهـــل التعليمي والالـــتزام التنظـــيمي.العتـــيي والسواط ، (١٩٩٧) ص:٢٣

وتتعارض مع دراسة موتاز (Mottaz) (١٩٨٩م) ودارسة القطـــان (١٩٨٧م) اللتان أظهرتا وجود علاقة إيجابية بين المؤهل التعليمي وبين الالتزام التنظيمي. ومع دراســة العتيي(١٩٩٣م) التي أظهرت وجود علاقة بين المؤهل التعليمي والولاء التنظيمي، وقد بــرر وجود العلاقة لاختلاف جنسيات عينته، وبرر عدم وجود العلاقة في الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية لتجانس أفراد العينة، وهذا ماتوصلت له الدراســة الحاليــة لتجانس مجتمع الدراسة فيها .

وجـــود علاقــة لم تصل لمستوى الدلالة الإحصائيــة عنــد مســتوى (٠,١) ومستوى(٠,٠٥) بين الراتب والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٠١٨٦) ودلالة معنوية تساوي (٠,٧٧٢) وتتفق الدراسة الحاليــة مــع دراســة الدخيل الله(١٩٩٥م) التي أظهرت عدم وجود علاقة بين المرتب والالتزام التنظيمي .

وقد أشار العتيي(١٩٩٣م) إلى أن تأثير المتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمـــي ضعيفه . وذلك لوجود العديد من العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي بدرجة أكبر . مثــل (مكافأة العـــمل ، وقيم العمل) في تفسير ٦٠% من التباين بين الولاء التنـــظيمي. مـــوتاز (١٩٨٧م) كما وجد ستيرز(١٩٧٧م) أن الخبرة الوظيفية وخصائص الوظيفة على علاقـــة أكبر من الصفات الشخصية بالولاء التنظيمي .

وأشارالعتيي (١٩٩٣) أن نتائج العديد من الدراسات أشارة إلى أن العوامل التنظيمية أكبر تأثيراً من العوامل الشخصية في الولاء التنظيمي. هوبيناك واليتـــو(١٩٧٢ م)، ســـتيفن وبيروترس(١٩٧٨م)، موريس وشيرمان(١٩٨١م) ، انجل (١٩٨٣م) . أما بعض الدراسات أشارت إلى أن المتغيرات الشخصية ليس لها تأثير معنوى في الولاء التنظيمي. ريتزر وترســي (١٩٦٩م)، ارانبا وجسوبسن(١٩٧٥م)، باتمان وستيرز(١٩٨٤م).(ص:١٢٣)

السؤال الثالث:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الالتزام التنظيمي لـــدى مديـــري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة والمتغيرات التالية (أهمية العمل، التحدي في العمـــل، وضوح مهام العمل، دعم وتشجيع المشرفين والمســئولين والزمـــلاء، الثقـــة في المشـــرفين والمسئولين والزملاء، الرضا عن الراتب والمكافآت، تقدير العمل الذي يقوم بــه المديـــر) ؟ باستخدام مقياس(موتاز١٩٨٩) عند مستوى دلالة(٠,٠٥).

إجابة السؤال الثالث:

أولاً:خصائص العمل:-

للإجابة على السؤال الثالث استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بـين الالتزام التنظيمي والمتغيرات التالية : أهمية العمل، التحدي في العمل، وضوح مهام العمل.

جدول رقم (١٠)

يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين خصائص العمل والإلتزام التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط (بيرسون)	الدلالة المعنوية
٧	أشعر أن العمل الذي أقوم به مهم لوزارة المعارف.	٠,٢٠٩٠	٠,٠٠١
٨	عملي يعني الكثير بالنسبة لي .	٠,٢٥١٨	٠,٠٠٠
٩	تعاملي مع المواقف اليومية في عملي يشعرني بنوع من التحدي.	٠,٠٧٢٢	٠,٢٦٠
١٠	عملي يشتمل على مهام واضحة .	٠,٣٨١٢	٠,٠٠٠
١١	أعرف على وجه الدقة ما المطلوب مني أداؤه.	٠,٢٤٤٩	٠,٠٠٠

بالنظر للجدول رقم(١٠) الذي يوضح العلاقة بين خصائص العمل ووضوح مهامـــه والالتزام التنظيمي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمعامل الارتباط(بيرسون) وجود علاقـــة

ذات دلالة إحصائية بين خصائص العمل والالتزام التنظيمي ويلاحظ الباحث من النتائج ما يلي:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين أهمية العمل لوزارة المعارف والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٢٠٩٠) ودلالة معنوية تساوي(٠,٠٠١)) فكلما شعر مدير المدرسة بأهمية العمل لوزارة المعارف زاد الالتزام التنظيمي لديه .

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين أهمية العمل لمدير المدرسة والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٢٥١٨) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠)فكلما شعر مدير المدرسة بأهمية العمل زاد الالتزام التنظيمي لديه ، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة(موتاز ١٩٨٩) التي أشارت بأن شعور الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به ضروري لعمليات ووظائف المؤسسة والاندماج في العمل ـــ أي شعورالموظف بأن العمل مشوق ويستحق جهد الفرد ـــ لها تأثير على التزام الفرد التنظيمي.

وجود علاقة لم تصل لمستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين التحدي في العمل والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٠٧٢٢) ودلالة معنوية تساوي (٠,٢٦٠) وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة المير، (١٩٩٦) التي أظهرت وجود علاقة سلبية بين غموض الدور وبين الالتزام التنظيمي.

بينما أظهرت دراسات أخرى بأن التحدي في العمل وإعطاء الفرد فرصة للاختلاط بالآخرين والتوجيه والتقييم للعمل الذي يقوم به الفرد (feed back) لها تأثير على الالتزام التنظيمي للفرد ، كما أظهرت دراسة الطجم (١٩٩٦م) وجود علاقة إيجابية بين التحدي الوظيفي والالتزام التنظيمي .

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين وضوح مهام العمل والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٣٨١٢) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠) فكلما كانت مهام العمل واضحة لمدير

المدرسة كلما زاد الالتزام التنظيمي لديه ، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة خطاب (١٩٨٨م) التي أظهرت أن محتوى العمل له أثر إيجابي على الانتماء التنظيمي للمرأة السعودية العاملة.

ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين معرفة المطلوب أداؤه بدقة الالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٢٤٤٩) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠) فكلما كان المطلوب أداؤه في العمل معروفاً لدى مدير المدرسة زاد التزامه التنظيمي .

وجود علاقة لم تصل عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين العودة للرئيس المباشر لمعرفة ما يجب القيام به وبين الالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٠٤١٤) ودلالة معنوية تساوي (٠,٥١٩) فكلما تدخل الآخرين في عمل مدير المدرسة كلما أدى ذلك إلى انخفاض الالتزام بالتنظيمي لديه ، حيث أظهرت دراسة موتاز (١٩٨٩) أن الاستقلالية في أداء العمل – أي قدرة الفرد على أداء عمله دون تدخل من الآخرين – لها تأثير على الالتزام التنظيمي .

ثانياً:مناخ العمل الاجتماعي:

استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات التالية:

(أ)المكافآت الاجتماعية وتشمل:الدعم المعنوي والتشجيع من قبل المشرفين التربويين، والمسئولين، والزملاء.الثقة في المشرفين التربويين، والمسئولين، والزملاء.

(ب)مكافآت جهة العمل وتشمل: الرضا عن الراتب الشهري، الرضا عن الحوافز الجانبية، تقدير العمل.

جدول رقم(١١)

يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مناخ العمل الاجتماعي والالتزام التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط (بيرسون)	الدلالة المعنوية
١٣	أحظى بالدعم والتشجيع من المشرفين التربويين والمسئولين بالإدارة.	٠,٤١٥٨	٠,٠٠٠
١٤	أحظى بالدعم والتشجيع من الزملاء.	٠,٢٧١٢	٠,٠٠٠
١٥	أثق بلا حدود في المشرفين التربويين والمسئولين بالإدارة.	٠,٢٩٥٦	٠,٠٠٠
١٦	أثق بلا حدود في زملائي في العمل.	٠,٢١٩٣	٠,٠٠١
١٧	أحصل على راتب مجزي من عملي .	٠,٢٩٩٤	٠,٠٠٠
١٨	توفر لي وزارة المعارف من المزايا مالا توفره غيرها من الوزارات.	٠,٣٠٥٤	٠,٠٠٠
١٩	من الأسباب الرئيسة التي تدفعني للبقاء في هذا العمل هو عدم توفر المزايا التي تقدمها وزارة المعارف في غيرها من الوزارات	٠,١٥٦٧	٠,٠١٤
٢٠	إن مجهوداتي في هذا العمل محل التقدير من المشرفين التربويين والمسئولين بالإدارة.	٠,٤٢٧٢	٠,٠٠٠

بالنظر للجدول رقم (١١) الذي يوضح العلاقة بين خصائص العمل والالتزام التنظيمي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمعمل الارتباط (بيرسون) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ العمل والاتزام التنظيمي ويلاحظ الباحث من النتائج ما يلي:

(أ)المكافآت الاجتماعية:ـــ

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين دعم وتشجيع المشرفين التربويين والرؤساء وبين الالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٤١٥٨) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠)، فكلما زاد الدعم والتشجيع من المشرفين التربويين والرؤساء لمدير المدرسة زاد التزامه التنظيمي .

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين دعم وتشجيع الزملاء والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٢٧١٢) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠) فكلما زاد الدعم والتشجيع من الزملاء لمدير المدرسة زاد التزامه التنظيمي.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠.٠٥) بين الثقة في المشرفين التربويين والرؤساء وبين الالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٢٩٥٦) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠)، فكلما زادت الثقة في المشرفين التربويين والرؤساء لمدير المدرسة زاد التزامه التنظيمي .

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين الثقة في الزملاء والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٢١٩٣) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠)، فكلما زادت الثقة في الزملاء زاد الالتزام التنظيمي لمدير المدرسة.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة خطاب (١٩٨٨م) على أن الرضا عن الجانب الإشرافي،وعن جماعة العمل له أثر إيجابي على الانتماء الوظيفي للمرأة السعودية العاملة.

كما أظهرت دراسة ولش ولافان (Welsch and Lavan) أنه كلما كان الموظفون متعاونين مع بعضهم البعض ويعملون كفريق واحد كلما زاد التزامهم التنظيمي.

كما وجد مارش وما ناري (Marsh and Mannari) (1977م) أن البيئة التنظيمية التي تسودها درجة عالية من الرضا الوظيفي وتماسك جماعات العمل ونوع من الإحساس بالاستقلالية إضافة إلى سمعة المؤسسة الجيدة يكون أفرادها أكثر التزاماً من غيرهم.العتيبي والسواط، (١٩٩٧) ص:٢٥

(ب) مكافآت جهة العمل:ـــ

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومســـتوى (٠,٠٥) بـــين الرضا عن الراتب وبين الالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمتـــه (٠,٢٩٩٤) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠)،فكلما زاد الرضا عن الراتـــب زاد الالـــتزام التنظيمي .

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين مـــا توفره وزارة المعارف من مزايا وبين الالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيـــث بلغت قيمته (٠,٣٠٥٤) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠)،فكلما زادت المزايا زاد الالـــتزام التنظيمي.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين عدم توفر مـــا تقدمـــه وزارة المعارف من المزايا في غيرها من الوزارات وبين الالتزام التنظيمي ودل علـــى ذلـــك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,١٥٦٧) ودلالة معنوية تســـاوي(٠,٠١٤) فكلمـــا نقصت المزايا انخفض الالتزام التنظيمي .

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومســـتوى (٠,٠٥) بـــين تقدير العمل الذي يقوم به مدير المدرسة وبين الالتزام التنظيمي ودل على ذلـــك معـــامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٤٢٧٢) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠) فكلما زاد تقدير العمل زاد الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (١٢)

يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين

خصائص العمل ومناخ العمل والالتزام التنظيمي

العامل	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة المعنوية
خصائص العمل	٠,٣٧٢٣	٠,٠٠٠
مناخ العمل	٠,٥٠٢٤	٠,٠٠٠
خصائص العمل ومناخ العمل	٠,٥٥٢٩	٠,٠٠٠

بالنظر للجدول رقم(١٢) الذي يوضح العلاقة بين خصائص العمل ومناخ العمل أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمعامل الارتباط(بيرسون) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص العمل ومناخ العمل والالتزام التنظيمي ويلاحظ الباحث من النتائج ما يلي:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين خصائص العمل والالتزام التنظيمي، ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٣٧٢٣) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠)،ويدل ذلك على أن خصائص العمل لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين مناخ العمل والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٥٠٢٤) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠)، ويدل ذلك على أن مناخ العمل له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين خصائص العمل ومناخ العمل والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٥٥٢٩) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠)، ويدل ذلك على أن خصائص العمل ومناخ العمل لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الطجم (١٩٩٦م) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية المتمثلة في نظام المكافآت، والبيئة التنظيمية ، والاحتياجات الوظيفية ، وعلاقات العمل والالتزام التنظيمي(ص:١١٨).

كما أظهرت دراسة خطاب (١٩٨٨م) أن الرضا عن الراتب له أثر إيجابي على الانتماء الوظيفي للمرأة السعودية العاملة.

كما وجد ولش ولافان (Welsch and Lavan) (1981م) أن الرضا عن العمل والرضا عن الترقية كان لهما أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي.

كما أظهرت دراسات متعددة أن مكافآت العمل التي تستخدمها المؤسسة يكون لها تأثير على الالتزام التنظيمي لأفرادها.

وتختلف مكافآت العمل في التأثيرمن نوع لآخر ومن موظف لآخر. وهذا التبـاين في التأثير يعود لاختلاف قيم العمل من شخص لآخر . بالإضافة لاختلاف حاجات الموظفـين ورغباتهم التي يرغبون أن تلبى عن طريق العمل.

فكلما وجد توافق بين ما تقدمه المؤسسة من مكافآت وبين تطلعات منسوبيها وجد احتمـال أكبر لزيادة الالتزام التنظيمي لديهم . فقد أظهرت دراسة بتي واري ولينـغ (Putti,Areyee and Laing) (1989م) أن المكافآت التي ترتبط بالعمل مثل الاستقلالية في أدائه وأهميته والاندماج فيه والمكافآت الاجتماعية من تعاون المشرفين وتعاون الزملاء لها أثر إيجـابي علـى التزامـهم التنظيمي.العتيبي والسواط،(١٩٩٧ص٢٥-٢٦).

ولقد أوضحت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يتأثر بصفـات العمـل وخصائصـه. فقدعلى وجد ستاو (Staw) (١٩٨٢م) أن الالتزام التنظيمي للفرد يتأثر بصفـات العمـل التالية:

(١) المسؤولية التي يتحملها الشخص عن العمل الذي يقوم به .

(٢) الإحساس الذي يحس به الفرد تجاه أهمية نتائج العمل .

(٣) المعرفة من الشخص بالمسئولية المباشرة عن النتائج .

كما وجد موتاز (١٩٨٩) أن استقلالية الموظف في أدائه لعمله ـــ أي قدرته علـى أداء عمله دون تدخل من الآخرين ـــ وأهمية العمل ـــ أي شعوره بأن عمله الذي يقـوم بـه ضروري لعمليات ووظائف المؤسسة ـــ والاندماج في العمل ـــ أي شـعوره بـأن عملـه مشوق ويستحق جهده ـــ لها تأثير على التزامه التنظيمي.

كما أظهرت دراسات أخرى أن التحدي في العمل وإعطاء الموظف فرصة الاختلاط بالآخرين والتوجيه والتقويم للعمل الذي يقوم به (Feedback) لها تأثـير علـى الالتزامـه التنظيمي.

كما أن دراسات أخرى أظهرت وجود علاقة سلبية بين تضارب الأدوار وغمـوض الدور والالتزام التنظيمي . ويعود السبب لغموض العمل وتوقعاته المرتبطة به والتضـارب في الصلاحيات تضعف الالتزام التنظيمي.

ولقد أظهرت الدراسات التي أُجريت في السعودية عن نتـــائج مماثلـــة للدراســـات الغربية. فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة الخطاب(١٩٨٨م) أن محتوى العمل له تأثير إيجـــابي على انتماء المرأة السعودية العاملة التنظيمي. كما أظهرت دراسة الطجـــم (١٩٩٦م) عـــن وجود علاقة إيجابية بين التحدي الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأما دراســـة المـــير(١٩٩٦م) فأظهرت وجود علاقة سلبية بين غموض الدور والالتزام التنظيمي.

ولقد أظهرت الدراسات التي أُجريت في السعودية نتائج مماثلة للدراسات الغربية، فعلـــى سبيل المثال أظهرت دراسة الخطاب(١٩٨٨م)أن رضا الموظف عن الجانب الإشرافي ، وعـــن سياسات الترقية ، وعن الراتب،وعن جماعة العمل، له أثرإيجابي على انتماء المرأة الســـعودية العاملةالوظيفي.

الفصل الخامس

* ملخص الدراسة
*نتائج الدراسة
*التوصيات
*توصيات لدراسات مستقبلية

ملخص الدراسة:

يشهد عصرنا الحالي تغيرات هائلة في معظم مناحي الحياة من تطور في مجال التكنولوجيا، وأرتفاع مستوى الإنتاج وتطور أساليبه، والذي نمت في ظله التنظيمات وازدادت أهميتها حتى أصبحت ظاهر العصر. ومع أهمية التنظيم لحياة الأفراد، أصبحت التنظيمات تعتبر الأفراد هم الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق الأهداف، ومن هذا المنطلق أخذت تبذل قصارى جهدها وتنفق الأموال الطائلة وتصرف جل وقتها في إختيار أفضلهم كفاءة، وتوليهم العناية الخاصة، موفرة لهم التدريب المناسب، وتمنحهم المزيد من الحوافز المادية منها والمعنوية مما يسهم في سد احتاجاتهم.

ويعتبر الالتزام التنظيمي من الموضوعات الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بصفة عامة وفي المملكة العربية السعودية بصفة خاصة . ويرى الباحث أن وزارة المعارف في حاجة ماسة لمثل هذه النوعية من الدراسات الميدانية.لأن الالتزام التنظيمي لا يساعد في التنبؤ بسلوكيات الموظفين فحسب، فقد أكدت الدراسات على أنه كلما زاد الالتزام التنظيمي عند العاملين، قل دوران العمل. كذلك تشير الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي يساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام، ويعزز الأداء الوظيفي.

وبما أن مديرالمدرسة هوالمسؤول الأول عن نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها المنشودة والعامل الرئيسي لنجاح التربية خاصة تربية التلاميذ وتعليمهم، فهو المنفذ للسياسة التعليمية، لأنه يلعب دوراً أساسياً لإنجاح العملية التربوية والتعليمية من خلال قيامه بمسؤولياته وواجباته، ويتوقف نجاحه علي تهيئة العوامل ذات العلاقة في التزامه، فإشعاره بأهميته للعمل وإعطاؤه الاستقلالية في أدائه، واستغلال مهاراته، ووضوح مهام عمله، ودعمه المعنوي وتشجيعه من قبل المشرفين والزملاء وثقتهم فيه ورضاه عن راتبه الذي يتقاضاه، وإعطائه المكافآت والحوافز والمعنوية، وتقديرهم للعمل الذي يقوم به يزيد من ارتباطه بعمله، وبذله جهوداً عالية لإنجاحه، ورغبته الأكيدة في البقاء به، واستمراره فيه، وإخلاصه، وتميزه في أدائه فإن ذلك يؤدي إلى زيادة درجة التزامه التنظيمي بعمله لتحقق المدرسة أهدافها وقيمها بكفاية وفاعلية.

فإذا لم يتحقـــق له ذلك قلت درجة التزامه التنظيمي لمؤسسته التربوية، وبالتـــالي لا تستطيع القيام بدورها، وهذا بدوره له مردود ســلبي علي العملية التربويةالتعليمية وعلـي الاقتصاد الوطني للدولة.

وهذا ما دفع الباحث لإجراء الدراسة انطلاقا من إحساسه بأهمية دور مديرالمدرســة التربوي في العملية التعليمية.وتحقيق أهدافها.

إن أهمية الدراسة الحالية تأتي من أهمية الالتزام التنظيمي للمؤسسات التربوية وأثـــره الواضح علي سير العمل التربوي فيها لتستطيع أن تحقق أهدافها التعليمية بكفايـــة وفاعليـــة متميزة، ومدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي المهم لتوجيه مديري المدارس الوجهة الصحيحـــة، مما يقلل من سلوكهم السلبي كالاهمال والتقصير في العمل أو التأخرأوالتغيب عنه أوتركـــه، أوالشعور بالإحباط فيه.

لذا فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في معرفة النتائج التي يمكن أن تفسر درجة الالـتزام التنظيمي لدى مديري المدارس بمحافظة جدة من خلال دراسة العلاقة بين العوامل المرتبطـــة به. في عينتها التي تختلف عما في الدراسات السابقة .

وتبرزأهمية الدراسة في التالي:

أولاً:من الجانب النظري يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضا فة علمية للمكتبة العربيـــة لقلة البحوث والدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي في الجـــانب الـــتربوي ، وأن تسهم ـــ بإذن الله ـــ في تجســير المعرفة بين الدول العربية إذ تعتبر أول دراسة تطبـــق على مديري المدارس في المملكة العربية السعودية، وتفتح أفاقاً جديدة لدراسات مماثلـــة في الالتزام التنظيمي.

ثانياً: من الجانب العملي ستعطي هذه الدراسة ـــ إن شاء الله ـــ تقويماً علمياً عـــن درجـــة الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدي مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظـة جدة، لكي يتمكن المعنيون بوزارة المعارف من التعامل معها بصورة سريعة، مما يوفـــر عليهم الجهد والوقت والمال.

وتهدف الدراسة لتحقيق هدفين :

الأول: معرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة.

الثاني: الكشف عن العوامل المرتبطة بدرجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة.

ولتحقيق الهدف الأول استخدم الباحث مقياس (بورتر وزملاؤه) لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة.

ولتحقيق الهدف الثاني استخدم الباحث مقياس (موتاز) لمعرفة العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي.

وقد أجاب على أداة الدراسة مديرو مدارس التعليم العام للبنين داخل محافظة جدة والبالغ عددهم (٣٥٤) مديراً بجميع مراحل التعليم العام.وكانت الاستبانات الصالحة للمعالجة(٢٤٥) استبانة.

وقد تم تحليل البيانات بالمعالجات الإحصائية التالية:

١-التكرارات والنسب المئوية :للمتغيرات الديمغرافية للدراسة(الصفات الشخصية).والتي تشتمل على:(السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، الراتب) .

٢- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدي مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة.

٣-معامل ارتباط بيرسون:لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة الصفات الشخصية، والتي تشتمل على:(السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية، الراتب) .

ومتغيرات بيئة العمل التالية: (أهمية العمل،التحدي في العمل،وضوح مهام العمل،الدعم المعنوي من قبل المشرفين التربويين والمسئولين بالإدارة والزملاء، الثقة في المشرفين التربويين والمسئولين بالإدارة والزملاء، الرضا عن الراتب والمكافآت، تقدير العمل الذي يقوم به مدير المدرسة) والمتغير التابع الالتزام التنظيمي .

نتائج الدراسة:

بناء على ما استعرضه الباحث في الفصل الرابع أظهرت الدراسة النتائج التالية:

١-أن غالبية مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم مابين ٤٠سنة إلى أقل من ٥٠سنة، ويشغلون المستوي الوظيفي الخامس، وتتراوح خدماتهم من ٢٥سنة فأكثر، وحاصلون على مؤهل بكالوريوس جامعي تربوي، ومتزوجون، وتتراوح رواتبهم ما بين ١٠٠٠٠آلاف وأقل من ١٥٠٠٠ألف ريال.

٢- أن الالتزام التنظيمي لدي مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة عال بدرجة بلغ متوسطها الحسابي العام (٣,١١).

٣-عدم وجود علاقه عند مستوى الدلالة الإحصائية(٠,٠١) و(٠,٠٥) بين الصفات الشخصية التي تشمل (السن، المستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والمؤهل التعليمي، والحالة الاجتماعية، والراتب، وبين الالتزام التنظيمي.

وقد أشار العتيبي(١٩٩٣م) إلى أن تأثير المتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي ضعيفه . وذلك لوجود العديد من العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي بدرجة أكبر . مثل (مكافأة العمل ، وقيم العمل) في تفسير ٦٠% من التباين بين الولاء التنظيمي. موتاز (١٩٨٧م) كما وجد ستيرز(١٩٧٧م) أن الخبرة الوظيفية وخصائص الوظيفة على علاقة أكبر من الصفات الشخصية بالولاء التنظيمي .

وأشارة نتائج العديد من الدراسات إلى أن العوامل التنظيمية أكبر تأثيراً من العوامل الشخصية في الولاء التنظيمي. هوبيناك واليتو(١٩٧٢ م)، ستيفن وبيروترس(١٩٧٨م)، موريس وشيرمان(١٩٨١م) ، انجل (١٩٨٣م) . أما بعض الدراسات أشارت إلى أن المتغيرات الشخصية ليس لها ثأثير معنوى في الولاء التنظيمي. ريتزر وترسي(١٩٦٩م)، ارانبا وجسوبسن(١٩٧٥م)، باتمان وستيرز(١٩٨٤م).العتيبي،(١٩٩٣:١٢٣)

٤- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين أهمية العمل لوزارة المعارف وبين الالتزام التنظيمي.

٥- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين أهمية العمل لمدير المدرسة وبين الالتزام التنظيمي. وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة(موتاز ١٩٨٩) التي أشارت بأن شعور الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به ضروري لعمليات ووظائف المؤسسة والاندماج في العمل ــ أي شعور الموظف بأن العمل مشوق ويستحق جهد الفرد ــ لها تأثير على التزام الفرد التنظيمي.

٦-عدم وجود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين التحدي في العمل وبين الالتزام التنظيمي.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (المير ١٩٩٦) التي أظهرت وجود علاقة سلبية بين غموض الدور وبين الالتزام التنظيمي.

بينما أظهرت دراسات أخرى بأن التحدي في العمل وإعطاء الفرد فرصة للاختلاط بالآخرين والتوجيه والتقييم للعمل الذي يقوم به الفرد (Feedback) لها تأثير على الالتزام التنظيمي للفرد . كما أظهرت دراسة الطجم (١٩٩٦م) وجود علاقة إيجابية بين التحدي الوظيفي والالتزام التنظيمي.

٧- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين وضوح مهام العمل وبين الالتزام التنظيمي.

٨- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين معرفة المطلوب أداؤه بدقة وبين الالتزام التنظيمي

٩- عدم وجود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين العودة للرئيس المباشر لمعرفة ما يجب القيام به وبين الالتزام التنظيمي. كما أظهرت دراسة موتاز (١٩٨٩) على أن الاستقلالية في أداء العمل ــ أي قدرة الفرد على أداء عمله دون تدخل من الآخرين ــ لها تأثير على الالتزام التنظيمي.

١٠- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين دعم وتشجيع المشرفين التربويين والمسئولين بالإدارة وبين الالتزام التنظيمي.

١١- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين دعم وتشجيع الزملاء وبين الالتزام التنظيمي.

١٢- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين الثقة في المشرفين التربويين والمسئولين بالإدارة وبين الالتزام التنظيمي.

١٣- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين الثقة في الزملاء وبين الالتزام التنظيمي.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة خطاب (١٩٨٨م) على أن الرضا عن الجانب الإشرافي ، وعن جماعة العمل، كان له أثر إيجابي على الانتماء الوظيفي للمرأة السعودية العاملة.

كما أظهرت دراسة ولش ولافان (Welsch and Lavan) أنه كلما كان الموظفون متعاونين مع بعضهم البعض ويعملون كفريق واحد كلما زاد التزامهم التنظيمي.

كما وجد مارش وما ناري (Marsh and Mannari) (1977م) أن البيئة التنظيمية التي تسودها درجة عالية من الرضا الوظيفي وتماسك جماعات العمل ونوع من الإحساس بالاستقلالية إضافة إلى سمعة المؤسسة الجيدة يكون أفرادها أكثر التزاماً من غيرهم.

١٤- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين حصول مديري المدارس على رواتب مجزية وبين الالتزام التنظيمي.

كما أظهرت دراسة خطاب (١٩٨٨م) أن الرضا عن الراتب له أثر إيجابي على الانتماء الوظيفي للمرأة السعودية العاملة.

كما وجد ولش ولافان (Welsch and Lavan) (1981م) أن الرضا عن العمل والرضا عن الترقية كان لهما أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي.

كما أظهرت دراسات متعددة أن مكافآت العمل التي تستخدمها المؤسسة يكون لها تأثير على الالتزام التنظيمي لأفرادها.

١٥- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين ما توفره وزارة المعارف من المزايا وبين الالتزام التنظيمي.

١٦- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين عدم توفر المزايا التي تقدمها وزارة المعارف في غيرها من الوزارات وبين الالتزام التنظيمي.

١٧- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين تقدير عمل مدير المدرسة من قبل المشرفين والمسئولين بالإدارة وبين الالتزام التنظيمي.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين خصائص العمل ومناخ العمل والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٥٥٢٩) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠)، ويدل ذلك على أن خصائص العمل ومناخ العمل لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الطجم (١٩٩٦م) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية المتمثلة في نظام المكافآت، والبيئة التنظيمية ، والاحتياجات الوظيفية ، وعلاقات العمل والالتزام التنظيمي(ص١١٨).

كما أظهرت دراسة خطاب (١٩٨٨م) أن الرضا عن الراتب له أثر إيجابي على الانتماء الوظيفي للمرأة السعودية العاملة.

كما وجد ولش ولافان (Welsch and Lavan) (1981م) أن الرضا عن العمل والرضا عن الترقية كان لهما أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي.

كما أظهرت دراسات متعددة أن مكافآت العمل التي تستخدمها المؤسسة يكون لها تأثير على الالتزام التنظيمي لأفرادها.

وتختلف مكافآت العمل في التأثيرمن نوع لآخر ومن موظف لآخر. وهذا التباين في التأثير يعود لاختلاف قيم العمل من شخص لآخر . بالإضافة لاختلاف حاجات الموظفين ورغباتهم التي يرغبون أن تلبى لهم عن طريق العمل.

فكلما وجد توافق بين ما تقدمه المؤسسة من مكافآت وبين تطلعات منسوبيها وجد احتمال أكبر لزيادة الالتزام التنظيمي لديهم .

فقد أظهرت دراسة بتي واري ولينغ (Putti,Areyee and Laing) (1989م) أن المكافآت التي ترتبط بالعمل مثل الاستقلالية في أدائه وأهميته والاندماج فيه والمكافآت الاجتماعية من

تعاون المشرفين وتعاون الزملاء لهـــا أثـــر إيجـــابي علـــى التزامـــهم التنظيمـــي.العتيـــبي والسواط،(ص٢٥-٢٦).

ولقد أوضحت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يتأثر بصفات العمل وخصائصه. فقـد وجد ستاو (Staw) (١٩٧٧م) أن الالتزام التنظيمي للفرد يتأثر بصفات العمل التالية:

١. المسؤولية التي يتحملها الشخص عن العمل الذي يقوم به .
٢. الإحساس الذي يحس به الفرد تجاه أهمية نتائج العمل .
٣. المعرفة من الشخص بالمسئولية المباشرة عن النتائج .

كما وجد موتاز (١٩٨٩) أن استقلالية الموظف في أدائه لعمله ــ أي قدرته علـى أداء عمله دون تدخل من الآخرين ــ وأهمية العمل ــ أي شعوره بأن عمله الذي يقـــوم بـــه ضروري لعمليات ووظائف المؤسسة ــ والاندماج في العمل ــ أي شـــعوره بـــأن عملـــه مشوق ويستحق جهده ــ لها تأثير على التزامه التنظيمي.

كما أظهرت دراسات أخرى أن التحدي في العمل وإعطاء الموظف فرصة الاختلاط بالآخرين والتوجيه والتقويم للعمل الذي يقوم به (Feedback) لها تأثـــير علـــى الالتزامـــه التنظيمي.

كما أن دراسات أخرى أظهرت وجود علاقة سلبية بين تضارب الأدوار وغمـــوض الدور والالتزام التنظيمي . ويعود السبب لغموض العمل وتوقعاته المرتبطة به والتضـــارب في الصلاحيات تضعف الالتزام التنظيمي.

ولقد أظهرت الدراسات التي أُجريت في السعودية عن نتـــائج مماثلـــة للدراســـات الغربية. فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة الخطاب(١٩٨٨م) أن محتوى العمل له تأثير إيجـــابي على انتماء المرأة السعودية العاملة التنظيمي. كما أظهرت دراسة الطجـــم (١٩٩٦م) عـــن وجود علاقة إيجابية بين التحدي الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأما دراســـة المـــير(١٩٩٦م) فأظهرت وجود علاقة سلبية بين غموض الدور والالتزام التنظيمي.

ولقد أظهرت الدراسات التي أُجريت في السعودية نتائج مماثلة للدراسات الغربية، فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة الخطاب(١٩٨٨م)أن رضا الموظف عن الجـــانب الإشـــرافي ،وعـــن

سياسات الترقية،وعن الراتب،وعن جماعة العمل،له أثرإيجابي على إنتماء المـــــرأة الســـعودية العاملةالوظيفي.

التوصيات:

١-لتفادي التحول من وظيفة مديرالمدرسة لمجرد أي تغير بسيط يوصي الباحث بأن تعطى لوظيفة مدير المدرسة صفات جذب قوية وذلك بمنح مديري المدارس صلاحيات تعطيهم الإستقلالية في أداء العمل واتخاذ القرار وتحقيق الذات. مما يضمن كفاءة القيادات الإدارية ويمنعهم من التسرب الوظيفي وترك أعمالهم، ويرغبهم في البقاء والاستمرار فيها.

٢- نظراً لتناقص العائد في وظيفة مديرالمدرسة مع التقادم في الخبرة والاقتراب من سن التقاعد حيث يجد بعض المديرين أنهم يعملون بربع الراتب أو بأقل وهذا قد لايكون مغرياً للبقاء والعطاء في هذه الوظيفة. لذا يوصي الباحث بوضع حافز يتوج نهاية الخدمة في إدارة المدرسة، كشهادة تميز، أو وسام وطني، أومكافآة نهاية الخدمة للأداء المتميز وفق شروط وضوابط من أجل الحصول عليها.

٣-نظراً لأن تطبيق الأنظمة الصادرة من وزارة المعارف قد تنعكس سلباً على علاقات المديرين والعاملين معهم لذا يوصي الباحث بأن تصاغ أنظمة وزارة المعارف بطريقة تعطي للمدير حرية تطبيق القرارات في ضوء متطلبات الموقف .

٤-جعل وظيفة مدير المدرسة نوعاً من التحدي الوظيفي تتطلب مهارات خاصة، وتستخدم تقنيات متطورة وتتابع التطورات، وتحتاج لبذل جهود عالية، وذلك بتوفير البرامج التطويرية والتدريبية لمديري المدارس، من أجل تطويرهم وظيفياً، وزيادة قدراتهم ومهاراتهم، مما يشعره بنوع من التحدي، لأن العمل في إدارة المدرسة يشبه أداء أي عمل إداري في أي مؤسسة أخرى، ولكن وظيفة مدير المدرسة لم تأخذ صفة مهنية، كصفة مهنة رجل القانون أو إدارة الشؤون المالية، وأن وظيفة مدير المدرسة ممكن أن يؤديه أي فرد. لذا يوصي الباحث بأن تتصف وظيفة مديرالمدرسة بالصفة المهنية. وأن يكون للمديرين رابطة وجمعية مهنية لا يلتحق بها ولا ينظم إليها إلا المتميزين منهم والحاصلين على شهادات تخصص في الإدارة.

توصيات لدراسات مستقبلية:

يرى الباحث القيام بدراسات تعالج القضايا التربوية التالية:

١-دراسة لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس بالمناطق التعليمية الأخرى والعوامل المؤثرة فيه.

٢- دراسة لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس بين مراحل التعليم الثلاث (دراسة مقارنة) .

٣-دراسة لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والعوامل المؤثرة فيه.

٤-دراسة لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدارس التعليم العام والعوامل المؤثرة فيه.

٥-دراسة لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدارس التعليم العام والمدارس الأهلية (دراسة مقارنة).

٦-دراسة لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس تعليم البنات.

٧-دراسة لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات بمدارس تعليم البنات.

٨-دراسة لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين ومديرات مدارس التعليم العام للبنات.(دراسة مقارنة).

قائمة المراجع

المراجع

أولاً : المصادر العربية

١-خضير، نعمة عباس وآخرون،(١٩٩٦).الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة،دراسة مقارنة بي الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، العدد٣١، مجلة اتحاد الجامعات العربية،ص ص٧٤-١٠٥.

٢-خطاب ، عايدة (١٩٨٨) . الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل : دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية مجلد ١٣ ، مجلة العلوم الإدارية ، ص ص٢٣-٦٤ .

٣-الدخيل الله، دخيل بن عبدالله(١٩٩٥).مقدمات الإلتزام لمنظمة أكاديمية مجلة جامعة الملك سعود،م٧،العلوم التربوية والدراسات الإسلامية(١)،ص ص٣٣-٧١.

٤-سالم،فؤاد الشيخ وآخرون،المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط٤، مركز الكتب الأردني، ١٩٩٢ م.

٥-الطجم ، عبدالله (١٩٩٦) ، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية ،المجلة العربية للعلوم الإدارية،مجلد٤ ،ص ص ١٠٣-١٢٥.

٦-العتيبي،آدم (١٩٩٣).أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية المجلد الأول ص ص١٠٩ — ١٣٣ .

٧-العتيبي، سعود،السواط،طلق(١٩٩٧)الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه، الإداري،السنة ١٩،العدد٧٠،ص ص١٣-٦٧.

٨-العساف، صالح بن حمد (١٤١٦هـ) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط١، مكتبة العبيكان ، ١٤١٦هـ .

٩-قطان ، عبدالرحيم على (١٩٨٧).العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفـــات الشـــخصية والأداء الوظيفي:-دراسة مقارنة بين العمالـــــة الآســـيوية،العمالـــة السعودية،العمالة العربية.المجلة العربية للإدارة.مجلد٢،ص ص٥-٣١.

١٠-المعاني، أيمن (١٩٩٩) الولاء التنظيمي لدي المديرين في الوزارات الأوردنية — دراســـة ميدانية، الإداري.السنة ٢١-العدد ٧٨ ،ص ص ٣٩-٧٣

١١-المير ، عبدالرحيم (١٤١٦) . العلاقة بين الولاء التنظيمي الأداء والرضا الوظيفـــــي والصفات الشخصية : دراسة مقارنة ، الإدارة العامة، المجلد الخـلمس والثلاثون ، ص ص٢٠٧-٢٥٢

المراجع الأجنبية

- Koch, J. L. and Steers, R. M. 1978. An Empirical Analysis of Organizational Identification. Academy of Management Journal, 14 : 213 – 226.

- Larson, E. W., Fukani, C. V., "Relations Between Wake Behavior and Commitment to the Organization and Union. Proceeding of the Academy of Management, 1984, pp. 222 – 226.
- Mottaz, C., (1989). " An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment". The Sociological Quarterly, Vol. 30 pp. 143 – 158.
- Mowday, Richard T., Porter. Lyman W., and Dubin, Robert. 1974. Unit Performance Situational Factors, and Employee Attitude in Spacially Separated work Units. Organizational Behavior and Human Performance, 12: 231 – 248.
- O'Reilly, C. and Caldwell, D. (1980). " The Commitment and Job Tenure of New Employees : Some Evidence of Post – Decisional Justification". Administrative Science quaraterly Vol. 26, pp 597 – 616.
- Porter, L. W., Steers, R. M. and Boulian, P. V. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. Journal of Applied Psychology, 59: 603 – 609.

- Romzek, Barbara S. 1989. Personal Consequences of Employee Commitment. Academy of Management Journal, 32 (3) : 649 – 661.

- Staw, B. M. (1977) " Two Sides & Commitment" Paper presented at the National Meeting of Academy Management, Orlando, Florida.

- Steers, Richard M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, 22 : 46 – 56.

- Welsch, H., and Lavan, H., (1981). "Inter- Relationships Between Organizational commitment and Job Characteristics, Job Statisfaction, Professional Behavior, and Organizational Climate". Human Relations, Vol. 34, PP. 1079 – 1089.

الملاحق

١-أداة الدراسة
٢-معدل المدارس إلى أعداد الطلاب بمراكز الإشراف التربوي.
٣-خطاب عميد كلية التربية لمدير عام التعليم.
٤-خطاب مدير عام التعليم لمديري المدارس لتطبيق الاستبانة.
٥-خطاب مدير معهدا لبحوث لعميد كلية التربية بعدم دراسة الموضوع من قبل.

ملحق رقم ١

أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الزميل الفاضل مدير المدرسة   المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..وبعد:

هذه استبانة هدفها معرفة درجة الإلتزام التنظيمي.ويقيناً مني لإدراكك لأهمية مثل هذه الأبحاث للارتقاء بمستوى الأداء وخدمة منسوبي التعليم. آمل أخي الكريم التكرم باقتطاع جزءاً من وقتك الثمين للإجابة على بنود الإستبانة المرفقة .وأن تحظى بجل اهتمامك ،لأن نجاح هذه الدراسة يعتمد بالدرجة الأولى على موضوعية ودقة إجابتك. علماً بأن المعلومات المستوفاة ستستخدم في أغراض البحث العلمي لنيل درجة الماجستير .

شاكراً لك حسن تجاوبك وتعاونك وتقبل فائق احترامي وتقديري

الباحث

أحمد حميّد العبادي

أخي الكريم الرجاء وضع علامة (√) في المربع المناسب:

(١) السن:

من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ ☐ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ ☐ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ ☐ من ٥٠ إلى ٦٠ ☐

(٢) المستوى الوظيفي :

الثالث ☐ الرابع ☐ الخامس ☐ السادس ☐

(٣) سنوات الخدمة :

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من٥ سنوات– أقل من ١٠ سنوات

☐ من ١٠ سنوات– أقل من١٥ سنة ☐ من ١٥ سنة– أقل من ٢٠ سنة

☐ من ٢٠سنة– أقل من٢٥ سنة ☐ من ٢٥ سنة فأكثر

(٤) المؤهل التعليمي:

☐ دبلوم معهد إعداد المعلمين ☐ دبلوم الكلية المتوسطة ☐ بكالوريوس كلية المعلمين

☐ بكالوريوس جامعي ☐ تربوي ☐ غير تربوي

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

(٥) الحالة الاجتماعية :

☐ متزوج ☐ أعزب

(٦) الراتب:

☐ من ٥٠٠٠ آلاف إلى أقل من ١٠٠٠٠ آلاف ☐ من ١٠٠٠٠ آلاف إلى أقل من ١٥.٠٠٠ الف

☐ من ١٥٠٠٠ ألف وأكثر

فيما يلي بعض العبارات المتعلقة بعملك الرجاء وضع علامة (√) في المربع الذي يمثل وجهة نظرك:

(٧)أشعر أن العمل الذي أقوم به مهم لوزارة المعارف.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٨)عملي يعني الكثير بالنسبة لي .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٩) تعاملي مع المواقف اليومية في عملي يشعرني بنوع من التحدي .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(١٠) عملي يشتمل على مهام واضحة :

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(١١) أعرف على وجه الدقة ما المطلوب مني أداؤه :

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(١٢) احتاج في كثير من الأحيان العودة إلى رئيسي المباشر لمعرفة ما يجب علي القيام به .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(١٣)أحظى بالدعم والتشجيع من المشرفين التربويين والمسئولين بالإدارة .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(١٤) أحصل على مؤازرة زملائي في العمل متى ما احتجت لذلك.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(١٥) أثق بلا حدود في المشرفين التربويين والمسئولين بالإدارة.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(١٦) أثق بلا حدود في زملائي في العمل .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(١٧) أحصل على راتب مجزي من عملي .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(١٨) توفر لي وزارة المعارف من المزايا مالا توفره غيرها من الوزارات.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(١٩) من الأسباب الرئيسية التي تدفعني للبقاء في هذا العمل،هو عدم توفر المزايا التي تقدمها وزارة المعارف في الوزارات الأخرى.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٢٠) إن مجهوداتي في هذا العمل محل التقدير من قبل المشرفين التربويين والمسئولين بالإدارة .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٢١) أنا مستعد بأن أقدم مجهوداً كبيراً عن المطلوب، وذلك لإنجاح عمل المدرسة.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٢٢) أتحدث عن هذه الوظيفة أمام أصدقائي بأنها وظيفة عظيمة تستحق أن يعمل المرء فيها .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٢٣) أشعر بالقليل من الالتزام بهذه الوظيفة .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٢٤) أنا مستعد لقبول أي عمل كي أحتفظ بعملي في وزارة المعارف.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٢٥) أجد أن قيمي تطابق قيم هذه الوظيفة.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٢٦) أفتخر للآخرين بأنني عضو في وزارة المعارف.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٢٧) أنا مستعد بأن أعمل لدى أية وزارة أخرى، طالما أن نوعية العمل واحدة.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٢٨) هذه الوظيفة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٢٩) مجرد تغيير بسيط في وضعي الحالي قد يؤدي بي إلى ترك هذه الوظيفة.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٣٠) أنا سعيد جداً بأنني اخترت هذه الوظيفة لأعمل بها وفضلتها على الوظائف الأخرى التي وضعتها في اعتباري عندما التحقت بهذه الوظيفة.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٣١) لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي في هذه الوظيفة طويلاً .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٣٢) في أحوال كثيرة أجد أنه من الصعب أن أوافق على أنظمة وزارة المعارف في الأمور المتعلقة بموظفيها .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٣٣) في الحقيقة يهمني مصير وزارة المعارف .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٣٤) بالنسبة لمؤهلي وزارة المعارف هي الأفضل من بين الوزارات التي من الممكن أن أعمل بها .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٣٥) لقد كان خطأ أكيداً حينما قررت أن أعمل لدى وزارة المعارف.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

ملحق رقم ٢

معدل المدارس إلى أعداد الطلاب بمراكز الإشراف التربوي

معدل المدارس الى اعداد الطلاب بمراكز الاشراف

المراكز	المرحلة الابتدائية			المرحلة المتوسطة			المرحلة الثانوية		
	المدارس	الطلاب	المعدل	المدارس	الطلاب	المعدل	المدارس	الطلاب	المعدل
الشمال	٤٩	٢٠٦٢٥	٤٢١	٢٥	٩٥٤٧	٣٨٢	١٣	٦١٩٢	٤٧٧
الوسط	٣٢	١٣٩٧٤	٤٣٧	١٨	٧٣٦٩	٤١٠	١٢	٥٦٣٢	٤٧٠
الشرق	٧٥	٣١٦٣٥	٤٢٢	٣٣	١٤٣٧٦	٤٣٦	١٩	٩٣٧٨	٤٩٤
الجنوب	٤٥	٢٠٨٢٣	٤٦٣	٢٢	٩٧٠٧	٤٤٢	١١	٦٠٧٥	٥٥٣
رابغ	٢٥	٤٣٢٨	١٧٤	١٢	١٩٩٣	١٦٧	٧	١٣٨٩	١٩٩
خليص	٢٩	٣١٢٣	١٠٨	١٤	١٦٤٩	١١٨	٩	١٠٣٢	١١٥
القرى	٣١	٢٤٤٣	٧٩	٨	٦٩٩	٨٨	٥	٤٦٣	٩٣
المجموع	٢٧٦	٩٦١٥١	٣٤٩	١٢٤	٤٥٣٤٠	٣٦٦	٧٦	٣٠١٦١	٣٩٧

ملحق رقم ٣

خطاب عميد كلية التربية لمدير عام التعليم بمنطقة مكة المكرمة (تعليم جدة)

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالى
جامعة أم القرى



الرقم : ٥٠٠١٠/١٠/ل/ن
التاريخ : ١٩/١٠/١٤٢٠
المشفوعات : ....

سعادة مدير عام التعليم

بمنطقة مكة المكرمة الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ..

نفيدكم بأن الطالب/ أحمد بن حميد بن محمد العبادي أحد طلبة الدراسات العليا لمرحلة الماجستير بقسم الادارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى ، ويحتاج إلى تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته على مديري المدارس بجميع المراحل بالادارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعليم جدة والتى بعنوان

< الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس بمحافظة جدة > .

آمل التكرم بمساعدة المذكور وتسهيل مهمته .

شاكرين لكم كريم تعاونكم .

وتقبلوا خالص التحية ،،،

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

د. صالح بن محمد صالح السيف

سعادة مدير ادارة التطوير التربوي ١٩/١/١٤٢٠
للاستفادة ... ١٤٢٠/١/٢٢

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص. ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى مكة
تلكس عربي ٥٤٠٠٤١ م . ك جامعة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠
تليفون : ٠٢ - ٥٥٧٤٦٤٤ (١٠ خطوط)

ملحق رقم ٤

خطاب مدير عام التعليم لمديري المدارس لتطبيق الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة
(تعليم جدة)



إدارة التطوير التربوي

الرقم : ٦١ / ٧ / ٤
التاريخ : ٢٢ / ١ / ١٤٢٣ هـ
المشفوع :
قسم البحوث التربوية

تعميم لجميع مدارس التعليم العام الحكومية داخل مدينة جدة

عنوان البحث : الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس بمدينة جدة

اسم الباحث : أحمد حميد محمد العبادي

الجهة المشرفة على البحث : كلية التربية بجامعة أم القرى

القســــم : الإدارة التربوية والتخطيط

مجتمع البحث : مديرو المدارس الحكومية بمدينة جدة

المكرم مدير مدرسة / المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

بناء على خطاب سعادة / عميد كلية التربية بمكة المكرمة ، بشأن السماح للباحث الوارد اسمه أعلاه بإجراء بحثه على مجتمع الدراسة المشار إليه ، آمل تعبئة استبانة الدراسة المرفقة وبعثها إلى مقر عمل الباحث : تعليم جدة / الإشراف التربوي / وحدة الإدارة المدرسية في موعد لا يتجاوز أسبوع من تاريخ وصولها ، مع ملاحظة أن الباحث يتحمل المسؤولية المتعلقة ببحثه .

والله الموفق .

المدير العام للتعليم بمنطقة مكة المكرمة

سليمان بن عواض الزايدي
١٤٢٣/١/٢٢

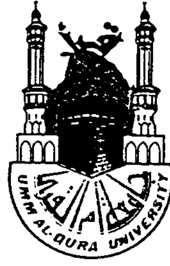
صورة للملف
صورة للبحوث التربوية

ملحق رقم ٥

خطاب مدير معهدا لبحوث لعميد كلية التربية
بعدم دراسة الموضوع من قبل

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالى
جامعة أم القرى
معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي



الرقم : ٨٤
التاريخ : ٢/ ٥/ ١٤١٩هـ
المشفوعات : بدون

سعادة عميد كلية التربية حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

وبعد :

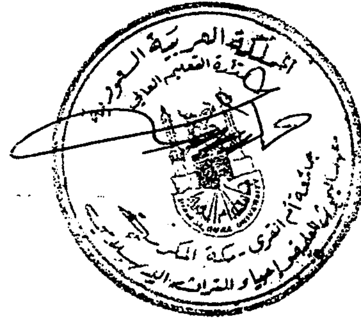
فبناءً على الخطاب الذي تقدم به الطالب / أحمد بن حميد بن محمد العبادى ، الذي يرغب فيه إفادته عن موضوع (الالتزام التنظيمى لدى المعلمين والعوامل المؤثره فيه بمحافظة جدة) والذي اختاره لينال به درجة (الماجستير) من جامعة أم القرى.

يفيد معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي بأن هذا البحث لم يسبق له أن نوقش فى جامعات المملكة أو خارجها ، كما أفاد بذلك مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بالرياض حسب المعلومات المتوفرة لديه .

والله الموفق ،،،

عميد معهد البحوث العلمية
وإحياء التراث الإسلامي

أ. د. عبداللطيف بن عبدالله بن دهيش



ع/الهاشمى

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص.ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى مكة
تلكس عربي ٥٤٠٠٤١ م . ك جامعة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠
تليفون : ٠٢ـ ٥٥٧٤٦٤٤ (١٠ خطوط)

مطابع جامعة أم القرى